Alain Labruffe

Le savoir-être !

Un référentiel professionnel d'excellence

afnor ÉDITIONS

Le savoir-être !

Alain Labruffe

Le savoir-être !

Un référentiel professionnel d'excellence

afnor
ÉDITIONS

Publications du même auteur, chez le même éditeur

Les compétences, collection « 100 Questions pour comprendre et agir », 2003

La formation des adultes, collection « 100 Questions pour comprendre et agir », 2004

L'entretien professionnel – Mettre en œuvre la nouvelle loi sur la formation professionnelle, 2005

Management des compétences – Construire votre référentiel, 2005

Le management, collection « 100 Questions pour comprendre et agir », 2006

60 tableaux de bord pour la gestion des compétences, 2007

101 tableaux de bord pour mieux communiquer dans l'entreprise, 2007

Manager le kit minute – 36 outils pour progresser, 2007

Seniors – Talents et compétences dans l'entreprise, 2007

Trouvez votre emploi ! – Le kit minute, 2007

Communication et qualité – Le maillon fort !, 2008

Entretiens du manager ! – Le kit minute, 2008

GPEC – Pour une stratégie durable et adaptable !, 2008

Guide du nouveau formateur – Talents et pratiques, 2008

La créativité, ça se manage aussi !, 2008

Recrutement – le kit minute, 2008

© AFNOR 2005 pour la première édition ; © AFNOR 2008 pour la présente édition.

ISBN 978-2-12-465133-7

Couverture : création AFNOR – Crédit photo © 2008 JupiterImages Corporation

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1er juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Remerciements ..... **IX**

Avant-propos **1**

Introduction **9**

Partie I
Des savoir-être figés

1 Du savoir-être aux compétences relationnelles **19**
1.1 Une conception renouvelée 19
1.2 La formalisation des compétences 23
1.3 Des savoir-être équivoques 25
1.4 Le savoir-être en question : avec peur et reproche 28
1.5 Le creuset de l'appréciation du savoir-être 30
1.6 Intelligence et affectivité composent le savoir-être 33

2 La foire aux vanités **39**
2.1 Les psychopitres au nadir 39
2.2 Les typopitres au zénith 52
2.3 En guise de parabole : le yi-king ! 72

Partie II
Les compétences relationnelles

3 Sur la piste du savoir-être 77
3.1 Aux sources du savoir-être 77
3.2 Les enjeux de la connaissance de soi 81

4 Des réponses à l'énigme 85
4.1 Repérer les qualificatifs de connaissance de soi 85
4.2 Prendre en compte les paradoxes des savoir-être 90
4.3 Apprendre à observer les gestes 96

5 Relation et savoir-être 101
5.1 Le cadre transactionnel des relations de travail 101
5.2 Comment changer les comportements ? 106
5.3 Une conception dynamique de la relation 113

Partie III
Formalisation des savoir-être

6 À l'épreuve de la méthodologie 121
6.1 L'élaboration du référentiel 121
6.2 Les différentes versions 128
6.3 L'évaluation du savoir-être 132
6.4 Les champs de compétences du savoir-être 133
6.5 Les différentes formalisations du savoir-être 134

7 Les référentiels du savoir-être 137
7.1 Les domaines de compétences personnelles 137
7.2 Les domaines de compétences relationnelles 159
7.3 Les domaines du management relationnel 175
7.4 Les domaines de compétences organisationnelles 189
7.5 La compétence collective 210

Partie IV
Le savoir-agir, miroir de la qualité

8 Le changement des comportements **215**
8.1 Du savoir-être aux compétences 215
8.2 Les compétences du changement 221
8.3 Le savoir-être, entre émotion et intelligence 227

9 Le savoir-être, moteur de la qualité **229**
9.1 La responsabilité du management 229
9.2 Les compétences relationnelles du management 232
9.3 Le savoir-être, source de qualité 238
9.4 Les savoir-agir du management relationnel 240

Conclusion **243**

Bibliographie **247**

Remerciements

Ils vont tout droit aux milliers de personnes, rencontrées depuis un quart de siècle, dans l'exercice quotidien d'une double mission d'évaluation et de développement des savoir-être :

– aux candidats que j'ai eu l'occasion de rencontrer, lors des sélections effectuées au profit d'une Major française et de nombre d'autres organismes de tous secteurs ;
– aux personnels de tous niveaux qui m'ont fait confiance pour leur reclassement ;
– à tous ceux qui ont suivi les stages de formation que j'ai organisés sur les thèmes apparemment variés qui n'avaient qu'un but : comprendre et améliorer le savoir-être de chaque participant.

Dans ce long périple au cœur des comportements, à l'écoute constante de cette énigme insondable que représente l'Autre, aux prises avec les tentacules de ce savoir-être mouvant et mystérieux, je crois bien que le seul savoir-être qui se soit transformé en un véritable savoir-agir professionnel, perfectionné dans une spirale continue d'améliorations, concerne bel et bien celui de l'auteur dont chacun, au sein de son entourage, s'accorde à dire qu'il est encore grandement perfectible.

Il convient aussi de remercier pour leur contribution éclairée Émilie Roy, Morgane Pruvot, Emmanuel Carré, Sylvie Desqué, Gérard Landy, Laurence Naccarato, Pierre Leconte, Carole Sanguirgo, Pierre Goanach, Yolaine Maudet, Candice Gaillard et Denisa Pascu.

Avant-propos
Des caractères énigmatiques

« Socrate : il y a bien, n'est-ce pas, des gens
que tu appelles insensés et d'autres sensés ?
Alcibiade : oui »[1]
Platon
Apologie de Socrate

Jugé attardé mental à l'âge de quatre ans, trop indépendant d'esprit pendant ses études, cahotant au gré de ses aventures sentimentales, il s'oppose à un éminent professeur qui l'empêche d'obtenir un poste d'assistant. Il vit de petits boulots avant de voir sa thèse refusée et échoue alors à l'Office fédéral suisse des brevets de Berne où il traîne sa peine. Apparemment il perd son temps et ne manifeste aucune proactivité, ni le moindre intérêt pour son travail. En fait, il rêve et prétend faire des expériences de pensée, un comble pour un physicien qui, cependant, s'inspire en cela de Galilée[2]. Il lui arrive même de tirer la

1. Platon *Le second Alcibiade*, in *Premiers Dialogues*, Garnier, 1967, p. 51.
2. Miller A.I., *Intuitions de génie*, Flammarion, Paris, 2000, 457 pages : le lecteur trouvera dans ce remarquable ouvrage tous les comportements qui feraient pousser les hauts cris aux managers de nos organismes. Il apprendra aussi que cette période bernoise (1902-1909) vit Einstein très productif en dehors de son travail et publier des articles qui allaient changer l'histoire de la physique.

langue de façon fort inconvenante pour se faire prendre en photo avec cette mimique ridicule et cet air de se fiche de la tête de tout le monde. Il a même élucubré une théorie loufoque sur la relativité générale qui lui a valu d'être la risée du comité scientifique auquel il prétendait soumettre sa découverte, fruit de l'intuition et de l'imagerie visuelle, sans la moindre preuve expérimentale. Nous sommes en 1905 et ce personnage, qui aurait pu faire les délices de Courteline avec ses manches de lustrine, se prénomme Albert.

Son chef de service se lamentait si fort du comportement au travail d'Einstein : aurait-il pu soupçonner que, pendant ce temps, ses rédactions nocturnes lui firent publier une cinquantaine d'articles dans des revues scientifiques de renom ? Nous lui devons dès 1905 la remise en cause des paradigmes fondamentaux de la physique, notamment la relativité du temps et de l'espace, la découverte de l'expansion de l'univers, la courbure de l'espace-temps… Effectivement, il faudra attendre 1915 pour que la théorie générale de la relativité soit acceptée par la communauté scientifique de l'époque, 1929 pour la première démonstration expérimentale grâce à l'astronome américain Edwin Hubble. Entre-temps, Albert Einstein avait décroché le prix Nobel de physique, en 1921.

Ce n'est qu'en 1964 qu'est apportée la preuve décisive de l'expansion de l'univers grâce à l'impertinent Stephen Hawking, 22 ans, qui apostrophe en plein amphi son éminent patron : « Vos calculs sont faux ! ». Puis Arno Penzias et Roger Wilson obtiennent le prix Nobel de physique pour cette confirmation opérée avec l'enregistrement du bruit résiduel de la naissance de l'univers[3]. Il était donc définitivement admis que la création de ce dernier ne remontait pas, comme l'évêque Ussher l'avait calculée au XVII^e^ siècle en additionnant l'âge des patriarches de l'Ancien Testament, à l'aube du 20 octobre de l'an 4004 avant la naissance du Christ. Ce calcul avait pourtant reçu l'aval des trois religions se réclamant d'Abraham[4], et certaines sectes des États-Unis s'y accrochent encore en refusant une explication différente dans les manuels scolaires.

Une autre conséquence, intéressante pour notre propos, concerne le fait que l'Univers comporte toute une famille d'histoires possibles[5]. Dans l'une d'elles, il est probable que John Kerry a été élu Président des États-Unis, Ben Laden

3. Ce bruit résiduel est parfaitement capté par votre téléviseur ; c'est celui de la neige d'un écran sans image.
4. Stephen Hawking, *L'origine de l'Univers*, in *Trous noirs et bébés univers*, Odile Jacob Édition, Paris, 2000, p.82.
5. Stephen Hawking, *op.cit*., p. 96

est resté un riche play-boy adulé par la planète entière, les Twin Towers et Saddam Hussein sont toujours en place, la Palestine est un État fédéral gouverné par le chef du Hamas Marwan Barghouti épaulé par Itzhak Rabin comme Premier ministre[6], et c'est Bordeaux – et non Marseille – qui a gagné la coupe d'Europe de football… De la même façon, chacun de nous comporte (contrairement aux apparences rapportées par des observateurs pressés) une série de personnalités (im)possibles qui coexistent de façon cohérente et s'actualisent en fonction des situations. Parfois, cette congruence grince et explique alors les dérapages que les faits divers nous font constater. Une évidence s'impose cependant : la personnalité (et ses composantes en termes de savoir-être) est aussi insaisissable pour l'analyste amateur qu'un électron pour un physicien. Derrière l'improbable look de Columbo, sa mine d'ahuri et sa 403 d'un autre âge, se cache un redoutable détective aux compétences professionnelles incomparables. Il faut donc forger des outils et renouveler la réflexion pour aider, non pas à l'improbable capture d'une personnalité à travers un étiquetage à l'emporte-pièce, mais tout au mieux à sa compréhension dynamique et évolutive dans une série de situations professionnelles.

Continuons cette galerie de portraits célèbres avec celui de ce chenapan infernal qui se croit tout permis depuis qu'il a composé ses premières œuvres pour clavecin dès l'âge de six ans. Qui accepterait la compagnie d'un tel personnage chétif, petit et laid, qui se colle à vous tant il supporte peu la solitude, insouciant, fantasque, souvent dépeint comme un esprit futile, cynique et superficiel ? Il est par ailleurs naïf, peu cultivé et attaché aux « affabulations et aux bondieuseries[7] » quoiqu'il n'eût jamais étudié ni la théologie ni la philosophie. Il est tellement culotté qu'on le voit même se vautrer par terre pour regarder sous le jupon des dames et se comporter comme un garnement impertinent en société.

Il ne prend rien au sérieux, même pas ses dettes et la maladie, et s'est même débrouillé pour ne pas finir le requiem qu'il avait composé pour sa mort. Salieri prétend qu'il n'est guère honnête car il lui aurait volé la plupart de ses œuvres pour éblouir les demoiselles de la cour[8]. Il composait dans sa tête mais

6. Dans l'univers que nous connaissons Marwan Barghouti est emprisonné dans les geôles israéliennes depuis dix ans et Rabin a été assassiné en 1995 après une campagne haineuse de plusieurs semaines par un de ses concitoyens (*Marianne*, du 26 février au 4 mars 2005).
7. Roland de Candé, *Histoire universelle de la musique*, Seuil, Paris, 1978 (Mozart : p. 606-608).
8. Thèse défendue dans le film *Amadeus*.

tardait à rédiger, ce qui insupportait passablement son père qui aurait bien voulu posséder la partition avant de découvrir l'improvisation réalisée par Amadeus devant les nobles de la cour et le roi en personne. « Cependant la personnalité de Mozart est en contradiction avec l'idée que l'on se fait du génie »[9], génie qui lui a valu moult dithyrambes de la part de ses pairs de Haydn à Wagner, en passant par Goethe et Kierkegard.

Quant à cet éternel rêveur (encore un Allemand apatride !), banni à répétition, cela fait près de vingt ans qu'il essaie vainement de remplacer la plume d'oie par un procédé d'écriture plus efficace. Son esprit retors et soupçonneux a fini par insupporter son entourage et le procès qui suit le conduit à la ruine tandis que les princes qui gouvernent la Prusse l'ont même bouté hors des frontières. Il est totalement irresponsable et s'entête dans son projet insensé sans avancée probante. Il dépense son argent et son énergie en pure perte pour un improbable résultat. Ah ! Ce Gutenberg ne nous fait vraiment pas une bonne impression, jusqu'à ce que, Nassau, le nouvel archevêque de Mayence le prenne sous sa protection et lui permette enfin d'imprimer, avec des caractères mobiles, le Psautier et le Calendrier Astronomique[10]. Auparavant, il avait fallu trouver une somme équivalente à l'achat de deux cents bœufs de l'époque pour acquérir le matériel, fabriquer l'outillage nécessaire, recruter une trentaine de compagnons et imprimer 150 exemplaires, déjà commandés par les abbés bénédictins allemands, de « La Bible à 42 lignes ». Nous sommes en 1456, au moment où le sultan turc Mehmet, après avoir tranché la tête de l'empereur Constantin, envahit l'Europe pour « apporter la civilisation » jusqu'aux abords de Rome[11] qui avait été soumise par Attila (le père de la Turquie moderne, selon les manuels scolaires étudiés d'Istanbul à Ankara) dans ce but quelques siècles auparavant[12]…

9. Roland de Candé, *op. cit.* , p. 615.
10. Frerejean A., Klein C-A., *De Gutenberg à Bill Gates*, Tallandier, 10-33, 2001. Le lecteur trouvera les épopées de onze autres illustres inventeurs dont le savoir-être est difficilement compatible avec les exigences d'un organisme.
11. Selon le manuel d'histoire turc cité par Marc Ferro dans « *Comment on raconte l'histoire aux enfants* », Payot, 1981. La civilisation turque apportée à l'Empire d'Occident par Attila (« un souverain bon et amène ») et ses Huns (ancêtres des Turcs) a posé les fondements (notamment avec les premières pratiques chevaleresques) de la société européo-asiatique dès 434 (p. 121-122).
12. Ce rappel éclairera peut-être les indécis concernant la Turquie : européenne ou pas ? Question aussi complexe que la réponse à la question de l'existence d'un savoir-être.

À la fin du XIX^e^ siècle, le plus illustre des mathématiciens français est jugé par son jury de thèse « confus et incapable d'exprimer ses idées de manière claire et simple », tandis que ses proches sont étonnés par son rythme de travail, seulement quatre heures par jour, sa mauvaise mémoire et sa maladresse qui, pourtant en se cognant à la porte d'un fiacre, stimula sa créativité. Il commence sans aucun plan ni objectif précis pour rédiger d'interminables équations ; ses étudiants se plaignent de son manque d'organisation. Brillantissime savant dans de nombreuses disciplines, Poincaré est réputé pour être distrait car il passait son temps à rêvasser en prétendant que c'était le seul moyen d'activer sa créativité[13]. Un psychologue réputé de l'époque, Toulouse, a pu confirmer la part centrale que prenaient l'intuition et l'introspection dans l'efficacité prodigieuse de cet immense savant.

Tous ces personnages illustres dans différents secteurs du génie humain, choisis au hasard parmi les innombrables inventeurs, ont une caractéristique commune : leur savoir-être et leur comportement sont incapables hors des normes requises par une quelconque fonction d'un organisme. Ils illustrent bien le fait que nous sommes à la fois tout ce qu'il est possible d'imaginer et son contraire. Notre personnalité ne peut être décrite en blanc et noir : elle est (haute) en couleurs, paradoxale, « multivoque », car elle intègre des contraires apparemment antagonistes Ces hommes, qui ont marqué notre humanité, le démontrent parfaitement. On les imagine rationnels, ils nagent dans l'intuition. On les croit sérieux, ils se délectent dans la fantaisie. On les suppose stables, ils évoluent au gré de leurs rencontres amoureuses. On les veut adultes, ils manifestent un comportement enfantin… Ils sont atypiques, menteurs, joueurs, inconvenants, irrévérencieux, marginaux, individualistes, irresponsables, distraits, mal organisés, peu rigoureux, confus, futiles, superficiels ; leurs initiatives sont souvent désastreuses, leur créativité est incompréhensible de leurs contemporains et, pour tout dire, ils sont insupportables. Beaucoup ont mis plus de vingt ans à parvenir à un résultat[14] tangible ; d'autres ont mis près de soixante-dix ans pour faire reconnaître leurs découvertes ou prouver leur génie[15] ; peu d'entre eux ont su trouver un entourage familial stable les soutenant, une épouse aimante, fidèle et dévouée tout au long de leur vie comme ils

13. Ces détails sont rapportés par le psychologue Toulouse qui a dressé le portrait de Poincaré après l'avoir longuement observé et analysé, in Miller A.I., *Intuitions de génie*, Flammarion, Paris, 2000, p. 331-333.
14. C'est le cas pour Gutenberg avec l'imprimerie.
15. Wegener a découvert la dérive des continents en 1911 alors que John Harrison a dû attendre cinquante ans (1675) pour faire reconnaître sa montre marine qui déterminait la longitude.

l'auraient souhaité, eux-mêmes n'étaient point des modèles de vertu conjugale, beaucoup ont vécu des drames personnels ou surmonté des handicaps. Cependant tous ont laissé leur nom dans l'histoire des sciences et des arts par leur persévérance : ils ont marqué l'humanité de leur empreinte grâce à leurs intuitions de génie et leurs découvertes décisives.

On pourrait reprendre à leur égard l'un des portraits brossés par La Bruyère pour mettre en lumière la complexité et les paradoxes qui nous gouvernent : « Straton est né sous deux étoiles : malheureux et heureux dans le même degré. Sa vie est un roman : non, il lui manque le vraisemblable. Il n'a point eu d'aventures ; il a eu de beaux songes, il en a eu de mauvais : que dis-je ? On ne rêve point comme il a vécu. Personne n'a tiré d'une destinée plus qu'il a fait ; l'extrême et le médiocre lui sont connus ; il a brillé, il a souffert, il a mené une vie commune : rien ne lui est échappé. Il s'est fait valoir par des vertus qu'il assurait fort sérieusement qui étaient en lui ; il a dit de soi : j'ai de l'esprit, j'ai du courage et tous ont dit après lui : il a de l'esprit, il a du courage. Il a exercé dans l'une et l'autre fortune le génie du courtisan qui a dit de lui plus de bien et plus de mal qu'il n'y en avait. Le joli, l'aimable, le rare, le merveilleux, l'héroïque ont été employés à son éloge ; et tout le contraire a servi depuis pour le ravaler : caractère équivoque, mêlé, enveloppé ; une énigme, une question presque indécise[16]. »

C'est bien à cette « question indécise » que chacun doit répondre pour vivre en harmonie avec tous ceux qui nous entourent afin de décrypter la véritable « énigme » qu'ils proposent comme un défi à notre entendement. La tentation a toujours été grande de les enfermer dans des réponses lapidaires et de prétendre les cerner par des jugements à l'emporte-pièce, sous couvert de pratiques qui confinent plus à la divination péremptoire qu'à la véritable compréhension de la sensibilité humaine, toujours mouvante et surprenante. De tels étiquetages, évanescents avec le temps, labiles avec les situations, fugaces selon les personnes rencontrées, requièrent plus de finesse, d'empathie et de subtilité pour souscrire à une quelconque pertinence…

Voici donc l'ambition de cet ouvrage : permettre à chacun d'affiner son jugement et de perfectionner sa perspicacité à l'aide des points de repère méthodologiques qui le jalonnent. L'analyse des compétences et le diagnostic des situations associés à l'attitude que nous pouvons forger doivent conduire à obtenir le meilleur de ceux qui nous entourent dans la vie professionnelle

16. La Bruyère, *Les Caractères*, Èdition Rencontre, Lausanne, 1968, p. 182.

(collaborateurs, collègues ou supérieurs) comme dans la vie quotidienne. Pour atteindre ce premier objectif, nous proposons de remonter à la source des savoir-être afin d'identifier des domaines de compétences sur lesquels il est possible d'agir en les perfectionnant, pour les adapter à l'univers mouvant des situations professionnelles et des relations de travail. En agissant sur un ou plusieurs éléments selon les cas (une intonation, un geste, un protocole, un nouveau savoir, un sourire, un mot), nous pouvons actualiser un savoir-être adapté aux circonstances pour le convertir en un véritable savoir-agir relationnel.

Donnez-vous un point d'appui (ce référentiel des compétences relationnelles, par exemple) et vous changerez le monde, ou plus exactement, vous ferez évoluer autrui en vous transformant.

Introduction
Du savoir-être au savoir-agir

« Vous avez dit : « bizarre » ? »
Jules Romain
Knock

Agir pour être

Dans la mouvance d'autres auteurs en France et à l'étranger[1], nous avons œuvré au cours de notre carrière au double plan théorique et pragmatique au profit de multiples secteurs et organismes :

– au développement d'une méthodologie spécifique à la mesure des compétences par l'élaboration d'un référentiel ;
– au renouvellement de la conception du rôle du management grâce à des outils d'ordre relationnel ;

1. En France : Crozier, Gélinier, Lévy-Leboyer, Serieyx ; à l'étranger : Argyris, Levinson, Maslow, Herzberg, Mintzberg, Blake & Mouton, (USA), Muller & Silberer (Suisse), Imai, Juran, Hamani (Japon), Heckhausen (Allemagne). S'ils nous ont inspiré pour la connaissance des organismes en termes de relations, ils n'ont guère apporté de méthodologie significative pour apprécier et perfectionner le savoir-être.

– à l'instauration d'une conception globale de l'obtention de la qualité par l'élaboration d'une démarche alliant méthode de communication et procédures qualité ;
– à l'instauration de procédures normalisées en matière de management des ressources humaines : accueil, appréciation, communication, recrutement, formation.

À l'heure actuelle, et malgré tous ces efforts, ces théories, ces expériences et ces recommandations pour prendre en considération l'homme au travail et l'inciter à progresser avec l'aide du management, une question centrale reste béante. Elle défie notre compétence de psychologue et de conseil en gestion des ressources humaines, tout en stimulant notre réflexion et notre expérience d'évaluateur des personnes au double plan de leurs compétences professionnelles et de leur savoir-être : **comment apprécier et – surtout – perfectionner le savoir-être (et ses différentes composantes) des acteurs du réseau clients-fournisseurs et faire évoluer tangiblement les comportements qui le nécessitent (initiative, responsabilité, autonomie, créativité, leadership, rigueur, affirmation de soi...) ?**

Cette notion aussi évanescente que complexe a déjà été prise dans les filets de l'AFNOR qui propose la définition suivante[2] : « le savoir-être est un savoir-faire relationnel. Ce terme décrit généralement des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée ».

Cette définition en appelle une autre, celle du savoir-faire, conçu comme la « mise en œuvre maîtrisée d'un savoir et d'une habileté pratique dans une réalisation spécifique ». Cette conception implique que le savoir-être souscrit à une procédure, un protocole ou un mode d'emploi clairement identifiés. Rajoutons – pour notre compte – que dans la mesure où le savoir-être est composé de multiples facettes, chacune d'elles correspond à un savoir-faire et donc à une procédure.

Si nous parvenons à caractériser chacun de ces savoir-être en termes de procédures, alors ils deviennent passibles d'un apprentissage et d'un perfectionnement. En outre, il s'avère que certains savoir-être sont déterminés par des envies, des motivations, des désirs ou la décision volontaire de l'intéressé. Je suis d'autant mieux « responsable » que je me suis décidé à le montrer et à agir en conséquence. Il convient donc d'identifier ces caractéristiques grâce à une autre notion qui est le déclencheur du savoir-être : le savoir-agir. Celui-ci est

2. Bellaïche M., *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR Éditions, 2002, p. 48-50.

identifiable par une procédure et – mieux encore – par des domaines de compétences repérés, structurés et hiérarchisés, eux aussi passibles d'un apprentissage et d'une progression.

Ainsi se trouve balisée la démarche de cet ouvrage qui entend identifier une somme de savoir-être, correspondant à autant de domaines de compétences favorisant leur mise en œuvre sous forme de savoir-faire intégrés dans l'exercice d'un savoir-agir global.

Le contexte organisationnel du savoir-être

Trop souvent, le management de la qualité se satisfait d'une approche procédurale technique : il suffirait de normaliser une production et de certifier un organisme pour obtenir un résultat de qualité. Très souvent aussi, l'instauration des normes et des procédures – puis la certification – renforcent le taylorisme existant, la parcellisation des tâches et la répression des besoins fondamentaux des salariés[3].

> Nous connaissons un organisme réputé certifié dans lequel l'organisation de la production a conduit à ce que les ouvrières ne se voient plus, ne puissent plus se parler, où les toilettes ont été installées à proximité de la chaîne pour éviter les pertes de temps et les bavardages inutiles, les badges instaurés pour décompter les moindres instants hors travail, seule une pause-repas de vingt minutes est accordée au milieu des huit heures d'activité. Or cette société prétend étaler la qualité de ses produits sur les écrans de télévision au grand dam des salariés humiliés.

Dans cet exemple, comme dans bien d'autres, l'objectif se réduit à l'obtention des labels qui garantissent le produit aux yeux du consommateur, alors que le volet humain de la qualité a été totalement négligé et que les salariés continuent à vivre douloureusement le *tripalium*[4] originel. Dans une telle situation, ils réagissent avec des comportements contraires à ceux qui sont attendus par le management en termes d'autonomie, de coopération, d'adaptation, d'initiative, de créativité. À l'inverse, ils produisent des troubles qui constituent le fondement

3. Expression, information, reconnaissance et progression comme nous l'avons expliqué dans *Management des compétences*, AFNOR Éditions, 2002 et *Communication et qualité*, AFNOR Éditions, 2003.
4. *Tripalium*, instrument de torture ou carcan dans lequel les esclaves étaient enchaînés pour exécuter un travail, ce qui donne son sens premier à ce mot.

de la psychopathologie des organismes : passivité, absentéisme, turnover, conflits, grèves, sabotage, non-qualité[5]. Sur ce dernier point, les interventions que nous avons menées dans un secteur aussi taylorisé sont claires : le taux de rebut en fin de chaîne est passé de 20 % à 0,5 % en réintroduisant puis en développant l'exercice de compétences relationnelles au sein de l'organisme.

Comme l'a indiqué E. W. Deming, dès l'origine de son expérience japonaise (1950)[6], l'homme doit être au centre de la démarche de qualité totale. Il est nécessaire d'« adopter une nouvelle philosophie de l'homme au travail, car nous sommes entrés dans une nouvelle ère économique. En effet, la misère de la condition ouvrière et un service indigent ne sont plus tolérables. Rester compétitif et maintenir l'emploi sont conditionnés par l'innovation, la recherche et une amélioration constante ». Or les quatorze principes de E.W.Deming ont été souvent réduits à l'application d'une roue et d'un sigle vides de sens hors de ce contexte et de la pratique effective de ces principes.

En conséquence, il convient de redonner l'ampleur de la vision stratégique de ce promoteur de la qualité totale et considérer que :

a) le client final est l'objectif prioritaire ; ses attentes, ses besoins et ses contraintes constituent le socle de la démarche qualité ;

b) les exigences du client final sont satisfaites **à condition** que celles de tous les intervenants qui concourent à l'obtention de la qualité du produit et/ou du service le soient de façon durable ;

c) tous ces intervenants appartiennent à un vaste réseau clients-fournisseurs ; or il convient de renforcer leur sentiment d'appartenance à cette communauté ;

d) comme dans tout réseau, la force de celui-ci (et donc sa qualité) est liée à la force du maillon (ou du nœud) le plus faible ;

e) dès lors, si un seul acteur de ce réseau n'est pas (ou vient à ne pas être) satisfait, le réseau s'effondre ;

f) les défaillances majeures du système de production et/ou de service, restées sans solution jusqu'à présent, concernent le savoir-être des acteurs, en particulier leur qualité relationnelle ainsi que leur comportement ;

5. Amiel R., Sivadon P., *Psychopathologie du travail*, ESF, 1969, 190 p.
6. Deming E. W, *Out of the crisis*, MIT *center of advanced study*, 1982.

g) la solution préconisée consiste à trouver – à l'origine de ces qualités, comportements et savoir-être – des compétences formalisées qui peuvent se hiérarchiser en niveaux et se décliner en modes d'emploi opérationnels ;

h) ces compétences constituent un étalon de mesure[7], qui conduit à une appréciation objective et concertée, ainsi qu'à un perfectionnement desdites compétences, celles-ci devant rejaillir de façon positive sur le savoir-être mis en cause ;

i) la formation et le perfectionnement des savoir-être (ou comportements) les transforment en de véritables savoir-agir adaptés à toutes les exigences des situations professionnelles.

Il faut donc admettre que nombre de savoir-être sont constitués par la résultante de compétences formalisées en domaines concrets (l'affirmation de soi peut être développée en perfectionnant l'expression orale et des procédures de travail, par exemple).

Cependant, la tâche s'avère difficile pour certains autres, comme, l'autonomie qui semble dépendre davantage du perfectionnement acquis dans des domaines techniques. L'autonomie s'acquiert avec l'expérience et la répétition de procédures techniques, mais elle peut aussi découler de l'acquisition des domaines de compétences repérés sous les intitulés suivants : méthodes de travail seul ou en équipe, gestion du temps, créativité. Il convient donc d'analyser pour chaque caractéristique à améliorer, les causes probables afin d'agir sur ces causes. Pour que cette démarche analytique aboutisse à un plan d'action déterminé d'un commun accord, il est nécessaire que le manager consacre du temps à chacun de ses collaborateurs.

Compétences et démarche qualité

Les compétences, leur identification, leur mesure et leur perfectionnement permettent à tous les acteurs d'améliorer leurs compétences professionnelles et d'ajuster les performances de l'organisation à la double contrainte procurée par les évolutions technologiques et les exigences du marché. Cette amélioration se concrétise dans tous les organismes qui ont mis en place un référentiel,

7. Ce que nous avons déjà montré à propos des compétences relationnelles du management en élaborant un référentiel spécifique dans *Management des compétences* (AFNOR Éditions, 2003) ainsi que dans des référentiels spécifiques établis dans les hôpitaux.

des descriptions fines de fonction, une démarche annuelle d'appréciation et de progrès, un plan de formation initié à partir d'une mesure des écarts.

Il reste à instaurer des référentiels spécifiques qui vont servir à évaluer et à perfectionner les compétences comportementales que l'on trouve dans tous les profils de postes désignés en termes de « qualités » :

– personnelles : autonomie, créativité, curiosité, esprit d'entreprise, gestion du temps, initiative, maîtrise de soi, méthode, organisation, régularité, rigueur, soin, stabilité
– relationnelles : affirmation, leadership, esprit d'équipe, communication.

En outre, l'analyse montre que le management détient un rôle relationnel qui lui permet de favoriser l'amélioration de ces qualités pour lesquelles il lui apparaît nécessaire d'engager un perfectionnement. Ces compétences du management relationnel (découvertes au cœur des organismes comme des exigences fondamentales pour faire adhérer, faire faire, motiver, écouter, soutenir le moral des collaborateurs) rejoignent pour une large part les compétences précédentes tant sur le plan personnel que relationnel. Ces compétences du management relationnel comportent quelques spécificités et peuvent s'énoncer ainsi : animation, écoute active, délégation, relation de soutien.

L'amélioration du savoir-être de tous dépend aussi de compétences collectives liées à la connaissance de l'organisme notamment pour répondre à la question de savoir « qui fait quoi, où et comment ? », ainsi qu'au perfectionnement dans toutes les fonctions de la démarche de qualité totale réalisée en fonction des exigences de l'ensemble des acteurs du réseau clients-fournisseurs. Il s'agit également pour tous les acteurs de savoir accueillir, de savoir perfectionner l'hygiène et la sécurité dans toutes les situations, de savoir gérer les ressources et de mettre en œuvre une veille technologique pérennisant l'activité de l'organisme.

Désormais, il s'agit de considérer ces « qualités » comme des savoir-être qui correspondent, selon la définition proposée par l'AFNOR dans la norme FD X 50-183 à des savoir-faire. En conséquence le savoir-être correspond à des comportements qui peuvent se hiérarchiser en items (ou « unités de compétences » identifiées par des propositions comportant des modules théoriques, des protocoles, des procédures, des modes d'emploi, des processus) concrètement repérables, passibles d'apprentissage et de perfectionnement modulés.

Le rôle du management relationnel

Le management doit développer lui-même une nouvelle compétence axée sur la prise en compte des hommes et des femmes qu'il encadre. C'est un autre des quatorze principes fondamentaux d'Edward W. Deming qui invente le concept de « management relationnel[8] ». Il met ainsi en évidence le fait que celui-ci doit substituer au management par objectifs chiffrés un management dont l'objectif est essentiellement qualitatif afin de tisser et renforcer les relations du réseau de personnes dont le management a la charge.

Nous avons commencé à définir les domaines de compétences essentielles de ce management relationnel dans *Management des compétences*[9]. Ce perfectionnement devient dès lors une nouvelle étape pour l'optimisation de la qualité en affinant cette première réflexion. Il convient d'utiliser une méthodologie propre à apprécier et valoriser les ressources humaines dans ce qu'elles ont de qualitatif, de sensible et d'unique. Cet affinement nous amène à poser les questions suivantes, afin d'y apporter des réponses satisfaisantes :

a) qu'en est-il des compétences relationnelles qui supportent la mise en œuvre des compétences professionnelles ?

b) qu'en est-il de l'action du management pour repérer et stimuler ces compétences dans ce qu'il convient d'appeler le management relationnel ?

Une troisième interrogation découle des deux précédentes :

c) que fait la direction des ressources humaines pour répondre à ces questions et favoriser le développement des savoir-être utiles à l'organisme ?

Le défi de cet ouvrage : mesurer l'être pour agir

Il découle de cette analyse que le management relationnel est le seul garant de la qualité finale réalisée. En effet celle-ci est obtenue au double plan professionnel et relationnel, ainsi que dans tous les nœuds (entretiens, circulation de l'information, réunions, négociation, planification, organisation, projets, appréciation, motivation) du réseau relationnel.

8. Dans son onzième principe E. W. Deming propose d'éliminer le management par objectifs au profit du « management relationnel », dans *Hors de la crise*, Édition Economica, 1984.
9. *Op. cit.*

Encore faut-il que le management acquière et développe cette nouvelle compétence (humaine et relationnelle) de façon aussi rigoureuse que celle acquise aux plans technique et organisationnel.

Cette compétence relationnelle du management doit le conduire à identifier, à mesurer et à favoriser le perfectionnement du savoir-être (et ses multiples composantes) de chacun de ses collaborateurs[10].

Or la relation interpersonnelle, constituée notamment par les représentations des acteurs en présence, doit être considérée comme un état général sans cesse fluctuant, car cette « machine dynamique[11] » est composée et régie par la conjonction des raisons et des émotions de chacun des acteurs jouant des rôles diversifiés dans un continuum de situations changeantes.

Nous allons donc passer en revue les méthodes traditionnelles, plus ou moins fondées à l'origine, d'analyse des savoir-être dont les sciences humaines (psychologie, neurosciences en particulier) nous permettent d'affirmer qu'elles sont basées sur des postulats aujourd'hui dépassés de la nature humaine, dont le plus funeste établit que chaque personne est forgée dans un moule immuable.

Nous proposerons ensuite une méthodologie qui rénove la conception de l'homme dans une perspective évolutionniste et dynamique, à l'image du reste de l'univers. Cette méthodologie sera concrétisée par l'élaboration de domaines de compétences formalisées qui conduisent à hiérarchiser le savoir-être afin d'en permettre le perfectionnement. Nous serons alors conduits à proposer des grilles de correspondance du savoir-être vers les domaines de compétences qui le produisent et réciproquement.

Nous insisterons enfin sur le cadre général de cet ouvrage qui s'inscrit dans la perspective globale de la recherche de l'excellence au sein des organismes : pour produire des produits et services de qualité, il faut que les acteurs qui concourent à cette production perfectionnent la qualité de leur savoir-être. Or celle-ci se manifeste dans les compétences relationnelles que chacun développe avec les autres acteurs du réseau organisationnel, de clients et de fournisseurs dans lequel tous évoluent.

---

10. Voir l'article de novembre 2004 paru dans le *Guide des compétences,* AFNOR, *Les compétences relationnelles.*
11. Au sens où l'entendait Robert Escarpit dans *Théorie générale de linformation et de la communication,* (Hachette, 1986) une « machine » se définit par sa complexité et son contenu communicationnel.

Partie I

Des savoir-être figés

« Les qualités d'un être vivant, ses performances
son développement ne font que traduire des interactions
qui s'établissent entre ses constituants. »
François Jacob
La logique du vivant, p.268
Gallimard, 1970

1

Du savoir-être aux compétences relationnelles

« La vérité n'est pas praticable,
les hommes ne la méritent pas. »
Sigmund Freud

1.1 Une conception renouvelée

À l'heure où la normalisation envahit – à juste titre – tous les secteurs de l'activité humaine et que la gestion des ressources humaines entre dans le cadre des normes ISO 9000:2000 sous le sigle FD X 50-183, un vaste champ de compétences reste encore réfractaire à cette poussée normalisatrice. Elles concernent toutes celles qui font l'objet d'un ensemble de comportements, dénommé savoir-être, exigé dans toutes les situations de travail en relation avec une performance ou nécessaire pour souscrire à l'harmonie des relations conditionnant cette performance. Or, bien souvent, en raison de leur difficulté d'appréciation, du niveau fluctuant exigé, de leur labilité et de leur absence évidente d'apprentissage, ces comportements sont déclarés naturels : sur un

mode binaire, ces compétences seraient intrinsèques à chaque personne et constitueraient des caractéristiques de personnalité naturelles, figées chez un même individu. Conséquence de cette difficulté, aucun cursus scolaire – ou de formation continue – ne les juge digne d'apprentissage. Cependant, au sein des organismes, ces savoir-être sont inscrits comme des objectifs de progression à l'issue des procédures d'embauche comme lors des entretiens annuels[1]. Ils sont aussi définis comme des buts à atteindre dans des descriptions de fonction ou lors de réunions de management (« Bougez-vous les gars ! Prenez-vos responsabilités ! De l'imagination, que diable ! ») sans que les moyens adéquats soient proposés aux intéressés. Tout se passe comme s'il était évident que chacun puisse trouver le sésame vers plus de dynamisme, de responsabilité ou de créativité outre le charisme, l'initiative ou la motivation au travail.

Cet ouvrage a donc pour objectif de proposer une méthodologie, déjà éprouvée dans le champ des compétences formelles (techniques) pour établir des référentiels, apprécier les personnes et mesurer des écarts entre les niveaux requis par des fonctions et les niveaux acquis par des candidats. Ces référentiels, établis pour cadrer des comportements appréciés jusqu'alors en termes de savoir-être, de qualités et de caractéristiques évanescentes doivent conduire à concevoir des programmes d'apprentissage concrets et structurés favorisant la progression attendue pour telle ou telle caractéristique du savoir-être.

La question centrale à laquelle il convient de répondre ici s'énonce ainsi : comment apprécier le savoir-être et comment le faire évoluer dans le sens qui convient à l'épanouissement personnel comme à la pleine réalisation d'une fonction ? Répondre à cette question revient à identifier des savoir-agir identifiables par chacun, puis passibles d'un apprentissage et d'un perfectionnement continu, au même titre que les compétences techniques.

Pour résoudre cette difficile équation, la norme ISO nous propose un début de réponse théorique[2] : il s'agit de considérer le savoir-être comme un savoir-faire. Nous proposons donc de la concevoir plus précisément comme une pratique relationnelle qui s'apprend et se perfectionne dans toutes ses modalités comportementales.

1. Le nouvel entretien professionnel obligatoire avec la loi sur la formation tout au long de la vie rend leur évalaution impérative et il convient de posséder un étalon de mesure objectif pour y parvenir en concertaton entre le management et les intéressés.
2. « C'est le savoir-faire relationnel : ce terme décrit généralement des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée » in *Mise en œuvre des normes ISO 9000*, AFNOR Éditions, Paris, p. 48.

Cette conception est justifiée par le fait que chaque acteur d'un organisme (même un gardien de phare apparemment solitaire tient dans sa main – son réseau de communication[3] – la vie de milliers de personnes) est au centre d'un réseau étoffé de relations. Il est toujours en relation avec les autres acteurs du réseau dans lequel chacun est à la fois client et fournisseur de tous les autres membres du réseau interne et externe. De la même façon que depuis G. H. Mead[4], le Moi est défini comme n'existant que « par et en relation avec autrui », le savoir-être requis par une fonction, et exigé pour chaque membre de l'organisme, n'existe qu'en raison de ce qui est attendu par un ou plusieurs membres de ce réseau relationnel. Ce réseau est à la fois délimité par une équipe de travail, un ensemble de relations avec des partenaires ou des concurrents, une coopération avec des personnes (collaborateurs, collègues ou subordonnés) ainsi qu'avec des clients et des fournisseurs internes et externes. L'efficacité globale de ce réseau est liée à la somme et à la finesse des savoir-être individuels mis en jeu dans cette immense machine relationnelle.

Or chacun des membres du réseau exige d'autrui des compétences formelles (techniques). Il attend aussi des savoir-être qui sont des compétences qualitatives difficiles à caractériser avec précision, mais qui sont aussi perçues, appréciées ou dépréciées en fonction du choc des personnalités, de la tension liée à l'exécution des tâches, des enjeux dépendant du résultat, de l'harmonie qui en découle. Il faut savoir que la première rencontre avec autrui s'effectue sur une modalité affective qui se traduit brutalement et spontanément (18/100^{e} de seconde[5]) par une déclaration implicite qui explose sur le mode binaire : « je t'aime, je ne t'aime pas », elle-même correspond à une décharge hormonale positive ou négative incontrôlable[6] mais qui dépend étroitement de l'expérience antérieure. De façon concomitante, des neurones se positionnent en miroir pour réagir à la pensée d'autrui véhiculée par des mots et par des gestes. Dans les faits, autrui est accepté ou rejeté instantanément, et cette dernière modalité se traduit tout aussi spontanément par un antagonisme décliné en termes des multiples savoir-être qui rendent la relation difficile. Le portrait d'autrui s'égrène alors comme un chapelet de lamentations réciproques dans un

3. Rappelons que l'origine du terme « communication », selon le dictionnaire de latin Gaffiot vient de *cum manus*, tenir dans sa main et *cum munus,* prendre en charge.
4. Mead G. H., *L'esprit, le soi et la société*, PUF, Paris, 1963.
5. Pradier & alli, *Le téléspectateur face à la publicité*, Nathan, Paris, 1986.
6. Sauf mise en œuvre des techniques d'un domaine de compétence précis intitulé Préparation mentale ou *Brainpiercing* que nous présentons au chapitre 5.

abécédaire échevelé : « il (ou elle) manque d'autonomie, il est bizarre, il manque de charisme, il est dédaigneux, effacé, faux ; il manque de génie, il est d'humeur inégale, il manque d'initiative et de jugeote, il a l'air d'un khan ou d'une tête de lord, il se prend pour un menhir ou un nabot ; en tout cas c'est un drôle de ouistiti prétentieux, questionneur, rancunier, susceptible, timoré, il a l'air (r)usé, vindicatif, c'est une grande brute xénophobe imprégnée de whisky et, pour finir, il pédale dans le yaourt et sème la zizanie… ».

Sur le plan pratique, la question reste entière : comment puis-je acquérir plus d'autonomie, de responsabilité ou d'initiative et améliorer tous ces comportements insuffisants, inadaptés ou extrêmes ? Nous proposons donc d'explorer cette piste à partir d'une hypothèse au sujet de laquelle nous convions tous les responsables de s'interroger et de réfléchir, qu'ils soient dans la fonction personnel ou managers, directeur des ventes ou chef d'un service administratif, cadres supérieurs ou simples chefs d'équipe.

Cette hypothèse s'énonce ainsi : si le savoir-être peut se traduire dans un savoir-faire conduisant à un savoir-agir, dans un comportement modélisable concrètement, alors il convient de trouver en amont du savoir-être des compétences formelles qui génèrent les savoir-être attendus.

Pour préciser cette hypothèse, nous pouvons affirmer qu'il existe, à la source de l'autonomie comme de toutes les autres qualités personnelles, une ou plusieurs compétences formelles qui déterminent un plus ou moins grand degré d'autonomie. Ainsi, connaître les multiples procédures du mode d'emploi de Word m'évitera d'aller demander à tout bout de champ tel ou tel renseignement à un tiers. Ensuite, plutôt que de gémir sur la disparition subite d'un dossier après un enregistrement qui passe de 75/75 à 1/1, je saurai isoler et sauvegarder des dossiers de moins de trente pages et je les réunirai ensuite dans le rapport final. Lors de mon prochain achat, j'aurai alors acquis une nouvelle connaissance du marché de la bureautique et je choisirai un matériel concurrent qui m'évitera les lacunes de savoir-être précédemment mises en évidence par le fonctionnement erratique de Word. De la même façon, savoir où se trouve la roue de secours de mon véhicule m'évitera de rester passif au bord d'une route. Reste à trouver ces compétences formelles dont les correspondances en termes de savoir-faire sont loin d'être aussi évidentes que les exemples ci-dessus. Ensuite, il conviendra d'établir le tableau de correspondances entre des qualités psychologiques, des caractéristiques de personnalité, des comportements, des *capabilities* et ces compétences formelles, passibles d'un apprentissage et d'un perfectionnement.

La difficulté augmente quand, la compétence formelle étant acquise, il reste néanmoins un « résidu » de savoir-être défaillant sur lequel l'observateur bute de façon récurrente. Pour reprendre un des exemples ci-dessus, connaissant où se trouve ma roue de secours et connaissant le mode d'emploi, il faut aussi que je sois suffisamment « autonome », que je prenne « l'initiative » et que je fasse « l'effort » de la changer avec « rigueur » et « précision », sans recourir au numéro de téléphone de mon assistance qui, par magie, viendra me dépanner au bord de la route. Ayant pris l'habitude de manger des petits pots dès ma tendre enfance au lieu de mâcher ma viande, ayant pris l'habitude d'être assisté en toute occasion de mon existence depuis deux décennies, mon bac m'ayant été généreusement donné à l'oral malgré trente points de retard[7], il devient de plus en plus difficile de développer ces fameuses qualités personnelles qui me sont ensuite réclamées dans mon travail... C'est ainsi que des étudiants de licence se contentent d'assister à un cours, sans prendre l'« initiative » de le relire d'une fois sur l'autre, ni d'être suffisamment « responsables » pour faire les exercices demandés et ils ne manifestent aucune once de la « proactivité » requise pour préparer leurs examens. On le voit, le champ du savoir-être dépasse largement l'horizon du travail, tant il concerne chacun dans ses activités personnelles, familiales et professionnelles. Il appartient donc à ces différents groupes de base (famille, école, organisme de travail) de favoriser l'émergence et le perfectionnement de ces compétences. Pour y parvenir, il faut connaître les conditions de leur éclosion, bien comprendre leur mécanisme d'acquisition, concevoir et appliquer les procédures d'apprentissage, puis faire sauter les verrous et blocages qui empêchent ou freinent leur émergence et leur action bénéfique dans la vie quotidienne.

1.2 La formalisation des compétences

Nous entendons par compétence formelle un domaine de connaissance théorique et pratique, composé par un ensemble hiérarchisé et précisément décrit de savoirs, de techniques, de procédures, de protocoles, de modes d'emploi, voire de recettes. Leur élucidation, rédigée dans un document et transformée dans un module d'apprentissage, doit en permettre la réalisation et le perfectionnement. En outre cette compétence, ainsi mise en forme, doit pouvoir être acquise et

7. En tant que président de jurys du bac, j'ai même vu des cas où 50 points de retard étaient rattrapés par un 19 en occitan et en tennis, alors que d'autres candidats l'obtenaient avec 2/20 dans les matières principales (français, philosophie, maths ou anglais).

développée moyennant un apprentissage structuré suivant la hiérarchisation du ou des domaines de compétence correspondant au savoir-être faisant l'objet de la progression. Enfin, cette compétence est dite formelle quand elle est décrite précisément dans un référentiel qui souscrit à une méthodologie générale, que nous avons indiquée par ailleurs[8]. Concernant le savoir-être, une compétence formelle doit correspondre à des comportements précisément repérés. Or ces derniers sont très souvent définis en termes vagues de qualités personnelles qui recouvrent des réalités hétérogènes et une totale absence de finesse dans leur appréciation binaire dénuée de nuances : « trop » ou « pas assez ».

Il est donc important d'élaborer un étalon de mesure qui conduise à identifier de tels savoir-être par rapport à une norme hiérarchisée, indiquant des niveaux justifiant l'appréciation, et définissant un objectif de progression clairement identifié pour chaque comportement précisément étalonné comme insuffisant. Or la méthodologie d'un tel étalon existe déjà : c'est le référentiel de compétences, soutenu par la Commission européenne dans un projet *Leonardo da Vinci* que nous avons dirigé pendant cinq années, et validé dans de nombreux organismes depuis une décennie. Il concerne essentiellement des compétences techniques, mais nous avons aussi pu prendre dans ce filet des savoir-être grâce à l'élaboration de domaines de compétences formelles qui ont pu souscrire à l'objectif d'amélioration des savoir-être correspondants. Ainsi avons-nous pu vérifier – par exemple – que l'affirmation de soi peut être fortifiée par le perfectionnement de l'expression orale, la politesse s'acquiert en progressant dans le domaine de compétence « accueil », l'état d'esprit positif peut s'apprendre avec l'amélioration de l'expression écrite, comme nous le confirmerons dans la suite de cet ouvrage. Cette méthodologie du référentiel de compétences a déjà été introduite dans de nombreux secteurs, et a récemment fait l'objet d'un groupe de travail piloté par l'AFNOR. Elle a notablement contribué à formaliser des domaines de compétences techniques ainsi que des domaines de compétences relatifs au savoir-être et au comportement. Cette méthodologie a fait aussi l'objet d'un certain nombre d'ouvrages publiés sous l'égide d'AFNOR[9].

Ainsi, au sein d'un hôpital, pris comme exemple de cette méthodologie appliquée au perfectionnement du comportement, plutôt que de reprocher aux

8. *Management des compétences*, AFNOR Éditions, Paris, 2003.
9. *Management des compétences, Mesure des compétences, Communication et qualité, Les compétences*, ainsi qu'une série d'articles dans *Le guide des compétences* des années 2003, 2004 et 2005.

agents de service leur impolitesse, le domaine de compétence « accueil » a été mis au point. Il identifie ainsi des items, ou propositions protocolaires, qui permettent notamment à chaque niveau requis de :

– dire « bonjour ! » (niveau 1) ;
– s'enquérir de l'objet de la venue d'un visiteur (niveau 2) ;
– le renseigner sur son chemin, (niveau 3) ;
– le prendre en charge dans les situations habituelles (niveau 4) ;
– calmer certains visiteurs irascibles ou fortement émus (niveau 5), etc.

Dès lors qu'il est identifié, chacun de ces items devient une règle que chacun doit suivre dans tous les cas précisément repérés. Chaque item s'apprend et se perfectionne lors d'une formation conçue à cet effet comme une norme fonctionnelle de savoir-faire et non comme un principe moralisateur. Ce domaine de compétence peut ensuite s'adapter à tous les organismes qui accueillent des clients, des fournisseurs ou de simples visiteurs : des commerces comme des administrations, des usines comme des musées, des hôpitaux comme des lieux éducatifs. On peut alors constater deux résultats essentiels : l'augmentation de la satisfaction des clients, d'une part, et l'amélioration de l'ambiance de travail dans des lieux où les gens se croisaient auparavant sans le moindre salut, d'autre part.

1.3 Des savoir-être équivoques

Il suffit de consulter les profils de fonctions, les petites annonces offrant des emplois ou bien encore les tests de personnalité établis par des psychologues réputés (d'Alexander à Zazzo), pour être interloqué par les modalités actuelles de l'appréciation du savoir-être et l'hétérogénéité des définitions proposées. De l'autonomie au zèle, pour reprendre un classement abécédaire, le savoir-être est étiqueté sous des appellations qui ne correspondent à aucune définition précise et acceptée unanimement. Pire, chacun propose une déclinaison qui varie en fonction des personnes concernées et des situations. Il existe même des cas où le savoir-être exigé est un véritable fourre-tout, comme en témoigne le manuel censé éclairer les managers d'un grand groupe industriel concernant « la capacité d'initiative ». Celle-ci est en effet définie à partir des exigences suivantes : « Un collaborateur montre sa capacité d'initiative lorsqu'il s'expose avec confiance, assume volontiers des responsabilités et s'engage de manière proactive pour la réalisation de projets au sein de l'entreprise ».

Dans cette définition apparaissent trois termes délicats à apprécier : confiance, responsabilités et proactivité. Les verbes utilisés « montrer (comment ?), exposer (champ de bataille ou photographie ?), assumer (pourquoi et combien de temps ?) et engager (jusqu'où ?) » mériteraient aussi leur dose d'exégèse pour que chacun des intéressés puisse y accorder la même valeur. Elle est complétée de la manière suivante pour le collaborateur qui manifeste sa « capacité d'initiative », il :

– « s'efforce d'endosser de nouvelles tâches ;
– se fixe des objectifs et les poursuit activement ;
– exploite activement les nouvelles informations et expériences pour son travail ;
– trouve toujours une voie couronnée de succès pour atteindre ses propres objectifs ;
– acquiert de nouvelles connaissances, aptitudes, compétences ou projets de manière indépendante ;
– est prêt à s'engager et de se trouver en compétition avec d'autres personnes ;
– introduit des mesures correctives en cas de problèmes potentiels ;
– s'informe continuellement sur les options et développements actuels ;
– s'efforce activement d'obtenir les feed-back sur son propre comportement ;
– partage spontanément ses propres idées ;
– assume la responsabilité de son propre développement professionnel. »

Il faut remarquer que l'initiative est conçue dans cette définition comme un « en-soi[10] » qui serait acquis de façon naturelle et doterait la personne d'un dynamisme interne qui lui permettrait de façon solitaire, individuelle, de développer cette capacité sans recours à personne, sans l'incitation de quiconque, en aiguisant une conscience et une connaissance de soi assez stupéfiantes pour qui comprend le fonctionnement psychique et la nécessité d'être stimulé par autrui – le management en l'occurrence – pour que les besoins fondamentaux soient mis en action. Les notions de compétence, de normes précises, de procédures objectives de référence et de réseau relationnel sont ici totalement absentes. Devant une telle carence de repères objectifs, on peut imaginer la perplexité des salariés qui se voient proposer de développer cette « capacité d'initiative » par leurs propres moyens, sans aucune concertation avec quiconque, sauf au

10. « La nature propre et véritable d'une chose » selon le dictionnaire de philosophie d'André Lalande, p. 284 édité par Larousse en 1985.

moment de « donner leurs propres idées ». Sur quel sujet, à quel moment, à qui, par quel moyen ? Mystère. Celui-ci s'épaissit encore avec la kyrielle des autres exigences liées au comportement exigé par ces *capabilities*.

Quand on sait que le projet de nombre d'organismes est de développer une vingtaine de ces capacités personnelles dont chacune comporte autant d'injonctions à respecter, cela fait une trame de près de deux cents caractéristiques de comportement auquel chacun doit souscrire. Si l'objectif est défini en des termes que chacun peut interpréter à sa façon et se satisfaire du résultat obtenu, aucun mode d'emploi n'est proposé pour y parvenir. Ces deux inconvénients majeurs sont bien sûr la cause potentielle des multiples problèmes de communication dans un groupe de travail, et d'autant de dysfonctionnements qui se traduisent aussi dans la qualité finale et l'efficacité organisationnelle.

Les autres exemples remarquables sont fournis par les petites annonces qui fourmillent de savoureuses descriptions des savoir-être attendus où le « goût du travail en équipe » voisine avec la « rigueur », alors qu'« une réelle sensibilité technique » doit être associée à la « réactivité », « l'aisance bureautique » à « l'intégrité ». C'est en tout cas ce que propose la rédaction d'un cabinet spécialisé bien implanté sur le marché pour des candidats postulant à de grands groupes, dont les responsables des ressources humaines ne sont apparemment pas choqués par des formulations aussi fantaisistes.

À partir de ces illustrations exemplaires à la limite de la caricature, notre propos est donc de transformer ces indications vagues et générales en autant de modes d'emploi d'une part, puis de trouver et de décrire les domaines de compétences qui sont à la source de l'atteinte des objectifs et des préconisations ainsi définies d'autre part. Le lecteur entr'aperçoit déjà l'importance d'une formation spécifique dans un domaine particulier du savoir-être.

Pour reprendre l'exemple de l'hôpital cité plus haut, un agent à qui le domaine de compétence « accueil » a été enseigné devient forcément plus « poli » et plus « aimable », il améliore sa qualité « relationnelle », il sait prendre l'« initiative » de renseigner un visiteur (en fonction de la situation problématique dans laquelle il se trouve, repérée au préalable par le référentiel) et assume la « responsabilité » qui est la sienne à son niveau de compétence, définie par ailleurs dans la description de sa fonction[11]. En outre, il manifeste

11. Référentiel de compétences et définitions des fonctions deviennent alors les bases de la connaissance de tout acteur d'un organisme dont la connaissance influence favorablement l'ensemble des savoir-être requis.

un savoir-faire qui se traduit explicitement par des méthodes de résolution de problèmes et des techniques d'efficacité personnelle qui facilitent le travail en équipe. Par ailleurs, son perfectionnement, acquis dans la simulation pédagogique des situations difficiles, lui a appris à garder son calme et à se maîtriser tout en communiquant de façon positive, parce qu'il a aussi appris un ensemble de savoirs et savoir-faire organisationnels (recensés au chapitre 5).

1.4 Le savoir-être en question : avec peur et reproche

Le deuxième constat – que chacun peut faire aisément – réside dans le fait que ces caractéristiques de savoir-être ou de comportement font le plus souvent, pour ne pas dire toujours, l'objet d'une appréciation en termes de manque ou de défaut. Il est alors évident que, dans ces conditions, celui ou celle qui est ainsi étiqueté reçoit cette évaluation au mieux comme un jugement dévalorisant, au pire comme un reproche.

En outre, ce manque n'est que rarement, pour ne pas dire jamais, assorti d'un mode d'emploi qui conduise l'intéressé à améliorer le savoir-être déclaré défaillant. L'entretien d'appréciation annuel, moment propice à cette évaluation, se solde par la détermination d'objectifs dont la plupart sont impalpables, hormis ceux bien sûr qui déterminent des objectifs quantifiés : chiffre d'affaires à atteindre ou nombre de clients à voir. Pour les autres objectifs pour lesquels il faut être plus autonome, plus créatif, plus responsable ou plus dynamique, la case des moyens proposés pour y parvenir reste désespérément vide. Dans le pire des cas, certains organismes prétendent même booster l'intéressé en formant leurs managers à des « entretiens de réprimande » supposés y parvenir. Or un adulte réprimandé se transforme illico en enfant rebelle et déclenche alors la pathologie qui frappe les organismes : absentéisme, turnover, et même sabotage[12] comme cela a été montré depuis longtemps[13].

Le résultat est partout visible : celui qui fait l'objet d'un tel anathème, et qui n'a aucune indication pratique pour s'améliorer, est dès lors enclin à valider le reproche en devenant aussi peu autonome que son appréciateur le lui a indiqué comme une fatalité. Ce cercle vicieux s'établit très tôt, aussi bien en famille qu'à l'école. Il se perpétue dans le milieu professionnel sans qu'il soit possible

12. P. Dubois, *Le sabotage dans l'industrie,* Calmann-Lévy, 1976, 236 p.
13. Amiel R. et Sivadon P.*, Psychopathologie du travail,* Éditions Sociales françaises, 1969, 190 p.

d'y remédier de façon pédagogique. Incivilité en famille, violence à l'école et démotivation au travail constituent les résultats les plus courants. Le savoir-être devient désormais aussi bien une caractéristique intrinsèque à la personne que le résultat de la pression sociale à laquelle chacun se soumet afin d'être conforme à ce qui est attendu par l'entourage imprécateur.

Nous avons à l'esprit, parmi tous ces cas de changements comportementaux que nous avons opérés au cours de notre carrière, un exemple notoire. Il s'agissait d'un opérateur de fabrication qui était étiqueté depuis des lustres (une décennie pour être précis) comme un paresseux. La rumeur disait que son chef le surprenait régulièrement en train de dormir au pied de sa machine. Par la suite, aucune responsabilité ne lui avait été confiée ni aucune formation. Il s'était réfugié derrière cette paresse depuis une quinzaine d'années et, pour mieux se protéger, militait pour un syndicat. Le front de cet agent était donc marqué au fer rouge et son sort paraissait définitivement scellé jusqu'à la retraite, trois décennies plus tard. Les robots survinrent dans l'établissement : il fallut trouver des candidats pour les programmer et les maintenir, moyennant une lourde formation d'une année et l'acquisition d'un bac F1. Cet agent fut candidat à cette évolution : il fut sélectionné grâce à un pacte moral qui nous unit, puis obtint avec brio ce diplôme et le poste qui allait avec, contre toute attente de son entourage habituel. Hélas, l'étiquetage infamant de « paresseux » subsistait encore, et il lui fut très difficile de trouver un chef de service qui put convenir du changement radical qui s'était opéré, tant sur le plan des compétences techniques que sur celui du comportement. Ce changement fut heureusement confirmé par la suite.

Ce cas illustre le fait qu'une mutation d'une caractéristique du savoir-être :

- est possible, moyennant une action de formation et un engagement personnel ;
- trouve sa source dans l'acquisition ou l'amélioration de compétences formelles, techniques et humaines ;
- est rendue possible par un changement de situation, de contexte ou d'environnement ;
- est favorisée par un changement de relation qui entraîne de nouvelles perceptions et représentations des uns par rapport aux autres.

De multiples cas similaires ont émaillé notre action dans des secteurs bien différents. Le succès d'une telle entreprise réside dans la prise en charge des intéressés à la fois par un management éclairé et par une analyse spécifique, réalisée en confiance par des spécialistes, conduisant à stimuler fortement les besoins fondamentaux de chacun : expression, information, reconnaissance, progression.

1.5 Le creuset de l'appréciation du savoir-être

Un peu d'histoire éclairera le lecteur sur l'origine de l'appréciation du savoir-être en faisant une halte sur l'étape scientifique initiale de la discipline qui, l'une des premières, s'est évertuée à qualifier le savoir-être : la caractérologie. Elle établit les bases d'une typologie fixiste de la personnalité et marque l'essor d'autres moyens encore plus discutables pour apprécier les personnes : la graphologie et la morphopsychologie, pour ne citer que les plus connues et les plus exercées dans le cadre d'un organisme pour évaluer les personnes.

Le Gall puis Gaston Berger, de concert avec Le Senne[14], sont les créateurs de cette « science » au début du XX^e^ siècle. Les définitions donnent le ton. Pour ce dernier auteur, « le caractère est l'ensemble des dispositions congénitales qui forme le squelette mental de l'homme » alors que, pour Le Gall, c'est « l'ensemble déterminé de goûts, d'aversions, d'aptitudes et d'inaptitudes, qui se trouve inscrit dans notre nature ». On discerne nettement l'influence de Leibniz appelé en renfort pour justifier une telle conception : « le caractère est dans l'ordre moral ce que le tempérament est dans l'ordre physique : la cause de toutes les actions ».

À partir de ce déterminisme et de cet « en-soi » immuable, la caractérologie établit trois couples antagonistes comme critères de base de la personnalité qui vont ensuite s'articuler entre eux : la primarité-secondarité, l'activité-non activité, l'émotivité-non émotivité. L'organisation de ces couples va définir des types de personnalité : le nerveux, le sentimental, le colérique, le sanguin, le passionné, le flegmatique, l'amorphe et l'apathique…

Ainsi ai-je été étiqueté, en tant qu'étudiant en psychologie, par cette approche incontestable à l'époque, comme « émotif, non-actif secondaire », ou « ENAS ». En clair, j'ai longtemps cru que j'étais un « sentimental ». J'étais donc condamné à une introspection perpétuelle en raison de la force des émotions qui m'agitaient (émotif) et je n'ai retenu et développé que les caractéristiques qui confortaient ce diagnostic, établi à partir du test originel que le lecteur trouvera dans l'ouvrage de Gaston Berger[15]. En outre, je me suis même appliqué à coller au portrait ainsi dévoilé de telle façon à me conformer à ce profil dans lequel je me suis complu. De plus, ce comportement plaisait beaucoup à mes amies étudiantes de l'époque : sensible, romantique et sentimental.

14. Reconnaissons les Hollandais Heymans et Wiersma comme créateurs dès 1905 des fondements statistiques de l'analyse caractérologique.
15. Berger G. *Traité pratique d'analyse du caractère*, PUF, Paris 1987, 269 p.

J'étais ainsi devenu à jamais un contemplatif (non-actif), sur lesquels les événements de la vie courante avaient un fort retentissement (secondarité) qui me paralysait et m'empêchait de prendre une quelconque décision pour me lancer dans l'action. Il découle de cette définition le portrait d'un personnage introverti, paralysé par ses émotions, possédant peu d'autonomie et ayant peu de goût pour les responsabilités, développant ainsi une propension velléitaire. Insistons sur le bouleversement procuré par la moindre émotion à l'origine d'une anxiété qui pénalise grandement la maîtrise de soi. L'ensemble n'est pas très propice au leadership, encore moins au charisme. Exit la fonction de professeur, celle de comédien, ou de commercial, plus généralement celle d'encadrement et bien sûr rencontrer des candidats lors d'un recrutement (c'était mon choix de l'époque) devient une épreuve insupportable et conseiller des dirigeants une utopie. Mieux vaut ne pas s'étendre sur l'absence d'initiative du personnage et sur son impossibilité à prendre des responsabilités. Nous en ferons donc un rond-de-cuir qui a fait les délices de Courteline et a enflé les rangs de la fonction publique, ou les chaînes des OS des *Temps modernes* illustrés par Charlie Chaplin dont nos usines avaient un besoin phénoménal et quasiexclusif au cours du siècle écoulé. On aperçoit à travers cet exemple, comme nous le montrerons plus loin à l'occasion d'autres pratiques, la fonction sociale d'incrustation et de reproduction d'une telle typologie. Le rôle de chacun est ainsi prédéterminé par des savoir-être, fixés à l'avance une fois pour toutes, et inscrits dans le marbre de la pyramide sociale utile à l'économie, justifié par des « aptitudes congénitales », comme osaient l'affirmaient nombre d'auteurs à la suite de Le Senne. Certains autres[16] ont mis en garde contre le simplisme dans lequel il ne fallait pas tomber en indiquant que ce type d'approche fournissait des points de repère commodes sans plus, mais rien n'y a fait. Il était plus facile de déclarer que, à chaque hiéroglyphe inscrit en chaque personne, correspondait une tâche précise utile à la société ; et les Champollion sont encore légion pour proposer leur propre déchiffrage en fonction d'un code plus ou moins ésotérique.

Avec le recul du temps, et la carrière qui fut la mienne, je me demande comment j'ai osé bouleverser certains paradigmes établis dans ma discipline, proposer de nouvelles idées et définitions, bâtir des programmes de formation innovants, négocier avec des dirigeants peu amènes ou les coacher, parcourir autant de kilomètres sans états d'âme pour être opérationnel et efficace en divers lieux d'activité, être confronté à autant de problèmes d'organisation, de qualité ou de gestion des ressources humaines, me produire en public devant

16. Gaillat R., *Clefs pour la caractérologie*, Seghers, Paris, 1973, 253 p.

un amphi, un micro à la main, devant des caméras, transformer mes cours en café-théâtre sur fond de *comedia dell'arte* et m'activer sans cesse ni repos pendant autant d'années…

Tout au long du XX^e^ siècle, la tendance est nettement à l'étiquetage des individus car « à chaque pas dans le commerce du monde, on se heurte à la nature humaine ». Il faut donc modeler sa personnalité au contact de celle des autres et forger son caractère en conséquence. Devant la complexité de la tâche, le réflexe des psychologues conduit à vouloir quantifier ce qui échappe à l'analyse des caractéristiques humaines dans ce qu'elles ont d'évolutif, de sensible et de qualitatif. Autant vouloir transformer le plomb en or, l'incertitude en certain, la souplesse du roseau en force du chêne ou capturer un électron. Les sciences physiques venaient d'inaugurer une ère de quantification et Claude Bernard proposait la méthode expérimentale comme viatique à tout scientifique digne de ce nom. En suivant ces deux modèles, il devenait envisageable de réduire l'homme à un ensemble de mesures chiffrées pour obtenir *in fine* une équation mathématique qui en rende compte. Cette démarche devait conduire à circonscrire l'homme dans les cases du taylorisme flamboyant en décelant « scientifiquement » *the right man at the right place*.

Dans le domaine des sciences humaines, le défi est relevé en occultant les apports de la physique quantique qui propose une vision probabiliste du monde et non une conception monadique[17], figée de toute éternité, en faisant fi de l'apport de l'évolutionnisme de Darwin, en méconnaissant les principes d'expansion de l'univers ou même l'autre changement de paradigme proposé par Wegener concernant la dérive des continents[18].

Un maître mot ressort de tous ces apports : révolution. Celle-ci doit être prise en compte dans tous les domaines de la recherche scientifique. Or le modèle de la machine au mouvement ordonné, stable et immuable domine ce siècle et la conception de l'homme au travail doit donc s'y conformer. Dans le domaine de l'éducation, les expériences de Decroly, de Freinet ou de Maria Montessori qui proposent de sortir du moule et de rejeter les « conserves culturelles » honnies par Alain, sont dénaturées et bannies par l'école républicaine, tandis que l'aphorisme de Watson qui déclarait : « je me fais fort de faire de quiconque un voleur ou un docteur » provoque plus de ricanements que de réflexion heuristique.

17. Rappelons que selon Leibniz, la monade est une vérité révélée une fois pour toutes et qui existe quelque part dans le ciel : il suffit de la découvrir pour l'établir à tout jamais.
18. Tous ces changements de paradigmes scientifiques sont concomitants, de 1880 à 1930, avec l'établissement de cette psychologie balbutiante en retard d'une révolution.

1.6 Intelligence et affectivité composent le savoir-être

Alfred Binet établit la prouesse d'étalonner l'intelligence avec une mesure chiffrée : le quotient intellectuel (QI). Celui-ci continue à opérer ses ravages un siècle après son instauration. L'auteur nous explique, dès 1905 avec une naïveté qui l'honore : « l'intelligence, c'est ce que mesure mon test ».

Les biais expérimentaux d'une telle mesure, le présupposé de la logique univoque qui sous-tend l'exercice de l'intelligence, les épreuves stéréotypées auxquelles sont confrontées les personnes pour évaluer leur QI[19], ainsi que les populations captives et peu représentatives, ayant participé à leur élaboration et à leur étalonnage, sont autant de travers passés sous silence pour sceller une mesure prétendument universelle. Hélas, cette prétendue mesure de l'intelligence a scellé bien des sorts en confinant des cohortes de gamins dans des orientations sans issue, en condamnant des millions d'ouvriers à exécuter des gestes mécaniques, et en portant au pinacle les seuls possesseurs d'une intelligence mathématique qui leur donnait les clés des portes des grandes écoles puis les postes-clés de l'économie et du pouvoir. Or ce sésame abscons continue à sévir.

Parmi les grandes mystifications avérées du QI, citons les résultats des études américaines des années soixante aux USA qui déclaraient, de façon significativement différente, les Noirs beaucoup moins intelligents que les Blancs. Un autre biais était alors mis en lumière : l'influence de contexte social sur les performances aux tests prétendant déterminer le QI.

Quelques auteurs ont voulu aller à l'encontre du dogme, Michel Tort[20] l'un des premiers dans un pamphlet célèbre. Pour lui, le QI est pénalisé par deux tares rédhibitoires : primo, il est le résultat d'une mesure effectuée à partir d'exercices scolaires qui pénalisent forcément les moins conformes aux canons éducatifs, secundo il exprime la pensée bourgeoise dans la mesure où il a été établi par les tenants de l'establishment. Un psychologue qui fut l'un de nos maîtres, Jean Château[21], mit en lumière le fait que l'intelligence est multiforme[22]. Pour ce psychologue spécialiste de l'intelligence, celle-ci intègre une dimension affective : « au début de l'intelligence, c'est un sentiment qui se structure peu

19. Le lecteur pourra étayer ce jugement avec la lecture des ouvrages recensant ce type d'épreuves, tel celui d'Azzopardi : *Les tests de recrutement,* Marabout, 2000.
20. Tort M., *Le quotient intellectuel*, Édition Maspero, 1975, 184 p.
21. Château J., *L'intelligence ou les intelligences,* Édition Mardaga, 1983, 232 p.
22. Autrement, *Intelligence, intelligences*, n° 57 février 1984, 184 p.

à peu », ce qui a autorisé Daniel Goleman[23] à proposer le concept d'intelligence émotionnelle plus récemment.

Or c'est justement l'émotion qui, faisant irruption dans le champ relationnel, pose problème car elle perturbe la relation des différents acteurs entre eux : il nous faudra donc élaborer des propositions concrètes concernant la régulation de cette émotion au profit de l'efficacité de l'organisme.

La double question issue de cette problématique s'énonce alors ainsi :

– comment transformer l'émotion en domaine de compétence ?
– comment apprendre à maîtriser l'émotion pour en faire un sentiment acceptable par autrui et favorable à l'épanouissement personnel des compétences ?

Dès lors, la conception actuelle de l'intelligence, ainsi que notre conception du savoir-être possèdent une base identique : l'affectivité. Celle-ci se décline en deux modalités : l'une, de faible intensité, sert l'intelligence et le savoir être ; l'autre, de forte intensité, ruine l'une et l'autre. Dans ce dernier cas, intelligence et savoir-être sont perturbés voire dévastés par l'irruption de l'émotion, tandis que la prise en compte de la partie gérable de l'émotion, que nous appelons affectivité, permet la maîtrise du savoir-être et la performance de l'intelligence. La partie ingérable est représentée par tous les cas où l'émotion nous aveugle, emporte notre jugement et détruit notre comportement social. L'amour, dit-on, rend aveugle et l'anxiété comme le trac nous paralysent. La colère nous empêche de communiquer et rend problématique notre relation avec autrui, alors qu'une intense douleur (des maux de dents, par exemple) nous empêche de résoudre un problème simple mettant en jeu notre intelligence[24]. Le gentil Candide, qui n'aurait pas fait de mal à une mouche, sous l'effet de la jalousie puis de la colère, devient ainsi un *serial killer* qui étonne Cunégonde : « Comment avez vous-fait, vous qui êtes né si doux, pour tuer en deux minutes, un juif et un prélat ?[25] »

23. Goleman D., *L'intelligence émotionnelle,* Robert Laffont, 1999.
24. Après un but contre le PSG en 16e de finale de la Coupe de France le 13 février 2005, le girondin Chamakh, fou de joie, enlève son maillot en oubliant la règle qui conduit à son expulsion. Plus grave de conséquence, les deux scientifiques en poste à Hawai le 26 décembre 2004 racontent qu'ils sont tellement tétanisés de peur par l'enregistrement sismique qui provoque le tsunami, qu'ils ne savent plus comment faire pour avertir les autorités : ils perdent ainsi des minutes fatidiques…
25. Voltaire, *Candide*, Classiques Hachette, 1991, chapitre 9, page 52.

Jacques Cottraux[26] apporte un début de réponse : notre affectivité doit se situer dans une zone d'équilibre afin de nous permettre de rester performant au plan intellectuel comme au plan du comportement. Cet équilibre est déterminé par un « nombre d'or » constitué par le rapport entre nos idées positives et nos idées négatives (68 contre 32 %). Ce flux serait à la base de l'équilibre psychique qui retentirait sur notre activité mentale, dans ses deux modalités, intellectuelle et affective. Les travaux des cognitivistes[27] nous donnent ainsi une piste de réflexion et d'action intéressante : pour agir sur certaines modalités du savoir-être, il conviendrait de réinjecter dans notre cerveau des éléments qui rétablirait cet équilibre. Comment faire ?

Une des réponses, que nous avons déjà proposée[28], consiste – pour obtenir un savoir-être positif – à procéder à toute une série d'actions et à s'entraîner à des exercices qui rentrent dans le cadre du *brainpiercing*, ou préparation mentale. Il s'agit d'une compétence majeure pour obtenir un équilibre psychique satisfaisant pour soi et pour les autres, améliorer l'affirmation de soi, la détermination, le dynamisme et l'état d'esprit positif d'une personne. Le perfectionnement de cette compétence doit permettre de surmonter des situations difficiles ou anxiogènes qui perturbent généralement notre efficacité professionnelle et troublent nos relations. L'émergence d'un comportement positif peut aussi être réalisée grâce à des exercices, des entraînements, des protocoles, des procédures inscrites chaque jour dans l'emploi du temps de chacun. La gestion du temps comme la diététique, voire des sports spécifiques, peuvent devenir des domaines de compétences à la source d'un savoir-être bénéfique. Une fois identifiées et formulées dans un référentiel de compétences qui sert d'étalon de mesure, ces compétences peuvent faire l'objet d'un apprentissage pris en charge par l'organisme. Ainsi, avions-nous introduit en milieu ouvrier des séances de gymnastique de pause pour permettre à des opératrices des tabacs et allumettes de mieux enrayer la charge mentale (la fatigue) liée à leur travail et d'acquérir une meilleure dextérité.

Si l'on admet que l'intelligence est « une conduite de détour » face à un problème[29], alors chacune des composantes du savoir-être constitue une modalité de comportement impliquant une démarche intellectuelle assise sur

26. Cottraux J., *Les thérapies cognitives*, Retz Éditions.
27. Seron X., *La neuropsychologie cognitive*, PUF, collection Que sais-je ?, Paris, 2002, 128 p.
28. *Pour en finir avec le stress, une méditation occidentale*, Chiron, 2004. Le lecteur trouvera dans le chapitre dédié aux compétences relationnelles le domaine « *brainpiercing* ».
29. Pour traverser un mur, il vaut mieux reformuler l'objectif puis trouver une porte ; de même pour saisir une banane hors de sa cage, le singe bonobo saisit une perche pour l'attraper.

une affectivité équilibrée et donc maîtrisée. Nous sommes alors conduits sur les traces des savoir-faire présidant à des conduites d'adaptation à des situations problématiques. Certains de ces savoir-faire concernent des compétences formelles aisément repérables en termes de modes d'emploi, comme le fait – par exemple – d'éviter la maladresse en connaissant la procédure relative à l'ouverture d'une simple boîte de conserve, ou de devenir autonome en connaissant le mode d'emploi d'un portable. D'autres compétences trouvent leur source dans des savoir-faire relationnels qu'il s'agit d'identifier. Enfin, certaines composantes échapperont – provisoirement – à cette transformation car elles n'ont pas de mode d'emploi connu pour les mettre en œuvre : le talent, le génie par exemple. Comme le soulignait la revue *Autrement*[30], nous sommes alors dans l'exceptionnel. Contentons-nous de clarifier les savoir-être les plus courants et notamment ceux qui font l'objet des reproches les plus fréquents, comme la sagesse d'un des principes qualité nous y invite[31].

Outre la psychologie, l'Éducation nationale possède sa part de responsabilité dans l'étiquetage des individus. En effet ouvrons les manuels scolaires de l'entre-deux-guerres au moment où la machine nazie se met en marche pour « un règne de mille ans » en quête de la pureté aryenne. À l'usage des lycées et collèges, Léap et Baudrillard, de dignes inspecteurs de l'institution scolaire, caractérisent les Français en se référant à des critères d'ordre géographique ou plutôt régional. Ainsi brossent-ils de subtils portraits dont le premier donne le ton : « l'Alsacien aime le confort et l'ordre, il est foncièrement démocrate, très fier, frondeur, un peu moqueur. Il a saisi les ridicules de l'outrecuidance germanique ». Quant au Béarnais, il est « petit, brun, fort, agile, infatigable à la marche, fier et homme de ressources ». Les Bordelais ? Ils sont « gais, expansifs et industrieux ». L'Algérien originaire d'une région typiquement française de l'époque est décrit comme « sournois ». On peut voir où peuvent conduire de telles inepties qui s'apparentent derechef au racisme. À l'époque, il était de bon ton de réciter de pareilles sornettes lors des examens officiels, du certificat d'études au baccalauréat en passant par le brevet. Ces gravures mentales, en forme de préjugés, guidaient les Français dans leurs rapports entre eux, au travail comme dans la vie civile. Cela explique sans doute le fait que pendant tout ce siècle, comme le souligne Marc Ferro, rares ont été les périodes de consensus. Ces vérités républicaines donnant le ton, elles vont

30. Kerorguen (de) Y., *Le génie, une obscure clarté*, p. 20-26, in Autrement n° 57, février 1984.
31. Le lecteur habitué à la démarche de qualité totale aura reconnu le principe de Pareto qui impose de traiter 80 % des cas les plus courants en laissant de coté les 20 % de cas les plus extrêmes ou exceptionnels.

ouvrir la voie à de multiples pratiques qui vont envahir le champ de l'appréciation du personnel. Elles prétendent s'édifier en méthodes pour approfondir ces caricatures psychologiques à partir de caractéristiques observables dont beaucoup se réfèrent à l'apparence physique. On sait quelle utilisation a été faite du nez crochu, du front fourbe ou des oreilles décollées. On verra que certains auteurs ont persisté dans cette voie et signé des procédures d'appréciation franchement ineptes en inventant des typologies sur la base des caractéristiques physiques : les oreilles, les yeux, les ongles, le visage, les mains.

Nous nous proposons donc de passer en revue ces pratiques dans le chapitre suivant, en insistant sur le caractère vain de telles tentatives, dans la mesure où chacun d'entre nous étant unique, il ne peut s'apprécier qu'avec la plus extrême finesse dans le creuset du dialogue. Alors, et seulement par ce truchement, quelques rares méthodes objectives, comme celle proposée par un référentiel de compétences établi en concertation, peuvent être utilisées avec précaution tant la personnalité est riche et insaisissable à l'égal d'un ciel de traîne, d'un océan ou de n'importe quel être vivant : en perpétuelle évolution.

2

La foire aux vanités

« Nous sommes toujours dans la préhistoire
de l'esprit humain. »
Edger Morin

2.1 Les psychopitres au nadir

Dans le sillon de la caractérologie, dès l'aube du XX^e^ siècle avec Heymans puis Le Senne[1], de multiples techniques ont voulu enserrer la personnalité dans des moules préétablis afin de déterminer des « types » en adéquation avec les fonctions exigées par la société industrielle. Toutes ces techniques typologiques se prétendent scientifiques et recourent à des cautions qui remontent à la nuit des temps. Hippocrate et Socrate sont souvent invoqués en gage de sagesse ainsi que toutes sortes de savants appelés au secours de telle ou telle de ces pratiques, Kepler et même Einstein pour l'astrologie notamment[2]. Beaucoup de ces sciences impures s'inspirent, pour l'interprétation de la séméiologie décrite, des définitions inscrites dans le

1. Heymans, *Uber einige psychische korelationen*, 1908, p. 313-381 ; Le Senne, *traité de caractérologie*, PUF, 1927.

marbre par la caractérologie. Elles sont maintenant devenues habituelles dans le panorama de la gestion des ressources humaines (sélection et reclassement notamment[3]) Elles constituent, en particulier pour les recruteurs qui en font une intense consommation, un rituel désormais vide de sens mais propice à gonfler et à légitimer les honoraires des prestations correspondantes. En effet, rien ne justifie d'imposer à des candidats à un emploi ou à des salariés en reconversion, qui savent s'exprimer correctement, détenteurs d'une expérience qu'ils peuvent détailler et des compétences qu'ils peuvent analyser et démontrer, de leur faire passer des épreuves, dites « projectives », mises au point auprès de populations frappées de lourdes pathologies mentales ou incapables de s'exprimer.

2.1.1 La caractérologie

La classification opérée par la caractérologie a été consolidée par Gaston Berger dans son traité de 1950[4] en une véritable méthode qui prétend classifier, à partir de cinq critères, l'ensemble des comportements. Cette classification a été entérinée et développée par les approches psychotechniques et la plupart des typologies que nous présentons succinctement dans ce chapitre.

Leur succès correspond vraisemblablement à un désir profond de la part de chacun de nous : la connaissance de soi. Pour les évalués, cela conduit à acquérir plus de lucidité sur soi et donc à mieux décider des choix de la vie quotidienne comme des choix d'orientation. Pour les évaluateurs, il est évidemment très satisfaisant d'en savoir davantage sur des collaborateurs futurs ou présents avec un bonus important. En effet, en savoir davantage sur autrui représente un pouvoir impressionnant et décisif sur lui, voire un moyen de pression ou de manipulation. Cela explique sans doute l'éclosion de multiples techniques qui proposent de façon radicale l'infaillibilité en ce domaine. Ainsi la graphologie

2. Élizabeth Tessier cite Einstein en exergue (ainsi qu'à dix reprises) de son ouvrage *L'homme d'aujourd'hui et les astres* édité chez Plon en 2001, et Kepler en exergue de l'introduction. Tout l'abécédaire est passé en revue : de Adorno (philosophe allemand) à Zwingli (propagandiste suisse).
3. Les chambres de métiers et l'Inspection du travail contrôlent le CAP obligatoire pour un coiffeur, mais que fait cette dernière pour faire appliquer la loi du 12 décembre 1992 qui autorise les seuls détenteurs d'un DESS de psychologie du travail à utiliser les tests ? Coiffeurs et psychologues ont nos têtes entre leurs mains ; encore faut-il qu'ils aient les diplômes et compétences requis pour exercer en confiance.
4. Berger G., *Traité pratique d'analyse du caractère*, PUF, 1987, 269 p.

séduit de 60 à 90 % des entreprises[5], et plus de la moitié des évaluateurs lors d'un recrutement n'ont aucune compétence reconnue pour ce faire[6].

La caractérologie – comme indiqué plus haut – propose une typologie à partir de trois « facteurs » fondamentaux : émotivité, activité et secondarité, auxquels se sont rajoutés par la suite deux autres facteurs : largeur du champ de conscience et polarité. Le croisement de ces trois facteurs initiaux compose huit types de personnalité de base : les passionnés (émotifs actifs secondaires ou EAS), les colériques (émotifs actifs primaires ou EAP), les sentimentaux (les émotifs non actifs secondaires ou ENAS), les nerveux (émotifs non actifs primaires ou ENAP), les flegmatiques (les non émotifs actifs secondaires ou NEAS), les sanguins (non émotifs actifs primaires ou NEAP), les apathiques (non émotifs non actifs secondaires ou NENAS) et les amorphes (non émotifs non actifs primaires ou NEAP)[7].

L'origine du facteur polarité provient, dit Gaston Berger, de sujets vivants : ce qui indique que la caractérologie a été essentiellement bâtie sur des sujets décédés, personnages illustres pour la plupart, et sur la reconstitution de leur histoire personnelle qui ouvre le champ à toutes les interprétations. Par ailleurs, la polarité fait référence à Mars pour les hommes, tendance définie par Gaston Berger comme essentiellement « agressive » et à Vénus pour les femmes, tendance essentiellement « séductrice ». Ainsi, dans ces définitions apparaissent davantage des stéréotypes sociaux datés et connotés, habitués des relais-presse des halls de gare, que de véritables faits scientifiques, mêmes si des études statistiques sont appelées à la rescousse pour justifier la validité du concept de polarité[8].

Le cinquième facteur, la largeur du champ de conscience, « correspond essentiellement au fait que les individus différents ont naturellement dans l'esprit un nombre plus ou moins grand de représentations différentes »[9]. En clair, soit je vois devant mes yeux l'écran de mon ordinateur (mon champ de conscience est étroit), soit j'ai conscience de la pièce dans laquelle je me trouve ainsi que du temps qui s'est écoulé auparavant et de la nuit qui s'annonce (mon champ

5. 60 % selon M. L. Bruchon-Schweitzer, professeur de psychologie du travail à Bordeaux ; des enquêtes plus récentes font état de 90 % d'utilisation de la graphologie dans le domaine du recrutement « Une enquête sur le recrutement en France », in *Revue européenne de psychologie appliquée*, 41, 917, 1991.
6. Les textes législatifs prévoient un recours à l'AFNOR pour mettre de l'ordre dans les évaluations, en cas de litige sur la fiabilité des méthodes employées.
7. Berger G., *op. cit.*, p. 50.
8. *Id. op. cit.*, p. 80-90.
9. *Ibid.*, p. 74-80.

de conscience est alors élargi). Or je constate que, en fonction de la concentration qui m'anime et de la difficulté de transformer ma réflexion en rédaction organisée et sensée, je passe aisément de l'une à l'autre de ces modalités. Cela indique, sans aucun doute, que cette caractéristique typologique fondamentale ne résiste guère à un début d'examen critique ni à l'observation courante.

Ces techniques irrationnelles[10], dont beaucoup s'inspirent de la caractérologie, qui envahissent le domaine de l'évaluation du savoir-être, sont souvent proches de la divination pure et simple, laquelle a – par ailleurs – une fonction sociale importante en tissant des liens d'appartenance entre les membres d'une communauté. Ainsi, dans certaines sociétés traditionnellement accrochées au café, boire ce breuvage va de pair avec l'analyse du marc pour savoir comment la journée va se passer et donner des conseils avisés à ceux qui partagent cette boisson. Ce rituel est dans la droite ligne de l'actuel et sempiternel « Comment ça va *?* ». L'analyse quotidienne des selles[11], accomplies dans un pot de chambre avant d'être déversées dans la rue et de parfumer délicieusement l'air des cités, était en effet le seul moyen de connaître son propre état de santé et de s'informer sur celui de son entourage. Ces exemples tirés de la vie quotidienne montrent que la connaissance de soi, comme celle d'autrui, constituent une préoccupation constante de chacun. Ces questions lancinantes et récurrentes : « Qui suis-je ? Qui est l'autre ? Comment ça va ? Que va-t-il m'arriver ? Comment faire face à un problème ? » sont les fondements des techniques qui prétendent répondre à ces questions tout en prédisant l'avenir. Depuis toujours, scientifiques et gourous de tous acabits se sont précipités dans la brèche instaurée depuis Socrate avec son injonction catégorique : « Connais-toi toi-même », ou Zénon d'Elée pour qui « le caractère est source de vie ». En chemin, des grands livres ont produit des guides pour tous ceux qui voulaient avoir un coup d'avance sur leurs adversaires : Sun Tzu, Clausewitz, Nostradamus et Machiavel restent les livres de chevet de nombre de dirigeants. D'autres ouvrages ont préféré les voies de la sagesse pour aider à mieux se connaître, comme tous les livres saints le montrent pour forger les valeurs morales qui constituent une autre facette importante du savoir-être : authenticité, générosité, altruisme, tolérance, respect, amour du prochain…

Désir de connaissance de soi et besoin d'avoir prise sur l'avenir se conjuguent en de multiples techniques. Elles envahissent le champ de l'entreprise pour

10. Elles ont aussi été épinglées par un prix Nobel de physique Georges Charpak, associé à Henri Broch dans *Soyez sorciers, soyez savants*, Odile Jacob, 2002.
11. Les conséquences en sont illustrées par Suskind dans *Le Parfum (*Fayard, 1986*)* qui décrit Paris au XVII[e] siècle.

mieux appréhender le savoir-être de collaborateurs au sujet desquels une question obsédante se pose en permanence : comment faire pour les motiver ? La connaissance et l'amélioration des caractéristiques du savoir-être deviennent dès lors primordiales – une fois les compétences formelles acquises – pour produire la performance. La question demeure cependant : comment faire pour améliorer ces caractéristiques du savoir-être qui échappent, malgré l'effort d'évaluation, à tout changement ? À quelles techniques recourir quand les charmes de la psychotechnique et ceux des tests de personnalité sont épuisés ?

Voici, rapidement contée la loterie de ces techniques où le magique le dispute au trivial, la révélation au banal bon sens, la posture des mots à l'imposture des techniques, et de somptueux honoraires à des comptes rendus indigents.

2.1.2 La morphopsychologie

Ainsi avons-nous croisé, au cours de notre carrière, de savants prosélytes de la morphopsychologie qui prétendent tout connaître de quelqu'un en analysant les signes morphologiques et les mensurations qui caractérisent un individu. Puisque le corps porte l'empreinte des forces intérieures qui l'animent, l'intérieur de l'homme peut donc s'expliquer par son apparence extérieure. L'observation de ces caractéristiques extérieures définit ainsi des types morphopsychologiques auxquels sont associés des traits psychologiques, dits de tempérament. Jusqu'à une époque récente cette typologie, issue d'Hippocrate, constitua les bases de la pratique médicale reconnaissant quatre humeurs fondamentales dont il convenait de maîtriser les excès : la bile, le sang, la lymphe, l'atrabile. Chacune d'elles était définie en relation avec les quatre éléments qui régissent la vie : le feu, l'air, l'eau et la terre.

Grâce à cette typologie élémentaire, où les caractéristiques corporelles correspondent à la fois à des caractéristiques psychiques et à des éléments cosmologiques, il devient facile de reconnaître le « bilieux » de complexion musclée, à la peau sèche et chaude, combatif, irritable et violent comme le feu. Le « sanguin » est bien étoffé, dilaté, débordant de vitalité, au visage épanoui comme l'eau. Le « pituitaire » est obèse et mou, il a la peau froide et humide, un caractère passif et morbide comme la terre. L'« atrabilaire » est long et maigre, au teint plombé, il a la peau froide et sèche, un caractère pessimiste, dans un profil marqué par la nervosité : il est triste comme l'air[12]. Ainsi, en

12. Feu, eau, air et terre sont en fait parfaitement interchangeables pour servir d'explication au tempérament !

quelques adjectifs rapidement distribués, toute l'humanité est croquée et circonscrite : il ne reste plus qu'à saigner pour soigner, ce qui procurait le bonheur des médecins de Molière.

2.1.3 La graphologie

La graphologie s'établit sur le même principe : l'écriture est une expression de l'activité motrice qui anime tout individu. Elle reconnaît les comportements de chacun en fonction des signes graphiques, après avoir établi des analyses comparatives entre l'histoire de la vie des grands hommes (et femmes), et ce que l'on sait (ou croit savoir en fonction d'interprétations plus ou moins valides) de leurs traits de caractère avec les multiples détails de leurs signes scripturaux. Naturellement tous ces personnages, pris pour modèles, utilisaient pour écrire des instruments bien différents de nos pointes bic, feutres, plumes et rollers d'aujourd'hui qui courent sur le papier. Certains experts vont même jusqu'à produire une analyse prodigieuse à partir des signatures[13] qui prétend résumer en trois ou quatre adjectifs toute la complexité de la personnalité.

À l'époque de la naissance de la graphologie (XIX^e^ siècle et première moitié du XX^e^ siècle), il fallait vraiment se battre avec une plume d'oie puis avec une plume en acier baveuse, qu'il convenait d'approvisionner fréquemment en encre, pour griffer un papier rétif plus grossier que ceux d'aujourd'hui. On peut aussi s'interroger sur la validité des transferts opérés entre la compréhension de la vie de Victor Hugo ou George Sand, d'Alfred de Vigny ou du maréchal Joffre et celle du Français moyen d'aujourd'hui. De multiples ouvrages traitent de cette question depuis la bible de Crépieux-Jamin établie en 1929[14], et de célèbres hommes politiques[15] ont même admirablement croqué leurs confrères sous couvert de l'analyse de leur écriture. On voit donc le biais fondamental introduit dans la graphologie : la confusion entre ce que l'on sait préalablement de quelqu'un et l'analogie de ces traits avec des caractéristiques de son écriture. Un exemple parmi d'autres : Joffre est combatif alors que Paul Valéry est un idéaliste indépendant ! Remarquons enfin qu'il fut un temps où cette discipline était enseignée dans l'université qui me connut étudiant, de la même façon que les thèses révisionnistes furent enseignées à Nantes et à Lyon,

13. Uyttenhove L., *Connaissez-vous par votre signature*, Marabout, Paris, 1982, 253 p.
14. Le manuel est celui de Crépieux-Jamin J., *ABC de graphologie*, Alcan, Paris, 1929.
15. André Labarrère, ancien ministre et toujours maire de Pau, s'est illustré avec plusieurs ouvrages dont *Votre écriture messieurs !,* Ramsay, 1987, 333 p., et *L'écriture des stars,* Ramsay, 1991, 299 *p.*

la télépathie à Toulouse, alors que l'astrologie devient un sujet de thèse soutenue en Sorbonne. On retrouve aussi – ce qui est beaucoup plus inquiétant – la graphologie comme une de des disciplines dispensées par certaines sectes pour attirer des adeptes[16] alors que des tests de personnalité sont proposés aux candidats à l'Église de scientologie[17], laquelle a même été chargée par l'ANPE d'une prestation d'évaluation des demandeurs d'emploi de 1993 à 1995[18].

Si l'on s'arrête quelques instants sur les présupposés de l'analyse qui préside à toutes ces pratiques (la graphologie en particulier), quelle validité peut-on attribuer au fait que les jambages de l'écriture concernent notre sphère instinctuelle et nos désirs, le corps des lettres traduit la réalité et les hampes montrent notre imaginaire ? Quelle est la causalité entre l'ampleur de la lettre « l » et l'ampleur de l'imaginaire du scripteur ? Pourquoi une écriture penchée à droite indique-t-elle plus de dynamisme que penchée à gauche ? Pourquoi une petite écriture serait-elle signe d'introversion et non pas plutôt en relation avec la taille du papier, avec la densité des pensées de l'instant ou le temps disponible ? En quoi la barre d'un « t » justifierait la caractéristique d'entêtement et d'emportement qui lui est généralement attribuée ? Pourquoi l'épaisseur de ce même « t » traduirait-elle une pensée pesante ? On nage dans l'arbitraire car si, effectivement, une écriture est typique d'une personne, elle est aussi profondément modulée par des pensées et des affects qui agitent le scripteur au moment où il écrit. Attribuer le qualificatif de colérique à quelqu'un qui manifeste de façon épisodique une barre de « t » plus grande que la moyenne touche plus à l'arbitraire qu'à un fondement scientifiquement établi. À l'instant où il écrivait, le scripteur pensait-il à la revanche qu'il devait prendre au tennis avec un adversaire qui venait de l'humilier, pensait-il à son adolescent de fils qui venait de lui tenir tête, ou bien était-il simplement content d'en finir avec une missive qui le rebutait jusqu'alors ?

Qu'en est-il des différences culturelles qui sont manifestes quand on compare l'écriture[19] d'un Américain, d'un Français, d'un Allemand, d'un Anglais, d'un Norvégien, d'un Grec, d'un Japonais, d'un Chinois, d'un Marocain, d'un Portugais ou d'un Espagnol (pour ne citer que quelques écritures que nous avons eues à connaître) ? La pression liée à l'apprentissage et aux normes en

16. Lardeur T., *Les sectes dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.
17. O*p. cit.*, p. 63.
18. *Ibid.,* p. 85.
19. Un excellent exemple est fourni au lecteur curieux par les signataires de la constitution européenne qui fit l'objet duréférendum du 29 mai 2005.

vigueur dans chacun de ces pays paraît plus sensible que les interprétations que l'on peut faire à partir de chaque écriture concernant la personnalité du scripteur.

En conclusion, si les signes graphiques peuvent alerter l'analyste sur un certain nombre de questions concernant le scripteur, il sera bien inspiré de demander à ce dernier de lui apporter les réponses, de vive voix lors d'un entretien. Au cours de cette rencontre, il est possible d'indiquer quel est le comportement dans une série de situations de travail qui concernent le recruteur afin de prononcer un diagnostic sensé, basé sur des faits, sur une histoire professionnelle, sur des compétences prouvées. Le recruteur pourra alors, après mûre réflexion et suite aux réponses circonstanciées apportées à ses questions, poser un diagnostic fiable et apporter le pronostic d'adaptation requis un jour de sélection à un emploi donné, pour un candidat qui a pu mettre en valeur et expliquer ses modalités de fonctionnement personnel et professionnel.

2.1.4 La psychotechnique

Le doute concernant la validité du transfert, opéré entre des signes extérieurs observables directement et des caractéristiques de personnalité, est bien sûr valable pour les fondements de la psychotechnique classique. En effet, celle-ci a établi la plupart des tests voilà près d'un siècle, souvent de l'autre côté de l'Atlantique, sur des populations exceptionnelles captives[20] (soldats, marins, étudiants en psychologie), anormales (patients d'hôpitaux psychiatriques) ou particulières (candidats à l'embauche pour la conduite des trains de la RATP ou de la SNCF) en considérant que les résultats étaient généralisables à l'ensemble de la population universelle et toujours d'actualité, comme si nous vivions dans un monde immuable. La psychotechnique a été spécialement élaborée pour pronostiquer l'adéquation entre un poste de travail et un candidat, ou entre des fonctions militaires et des appelés du contingent. Les premiers laboratoires de psychotechnique ont vu le jour, pour remplir cette mission, à la RATP et à la SNCF en tout début du XX^{e} siècle[21]. L'objectif consistait aussi à établir un pronostic d'adaptation pour toute une carrière, comme une pièce mécanique est fabriquée sur un moule unique pour satisfaire

20. Il suffit de demander à un bataillon de passer des tests pour établir leur validité : ces soldats préfèrent rester au chaud que crapahuter. Qu'en est-il de leur implication réelle, de leur représentativité et de la validité des résultats obtenus ?
21. Lahy a été le promoteur de telles méthodes axées sur la sélection des conducteurs en fonction de leurs « aptitudes » psychomotrices.

éternellement à sa fonction. Maurice de Montmollin remarquait que, dans cette optique et avec une telle méthode, « la sélection psychologique traditionnelle est une imposture[22] »

Les méthodes ayant peu changé en trente-cinq ans, il n'est guère outrancier de confirmer la sévère conclusion de cet éminent spécialiste de la psychologie industrielle qui préconisait même « d'abandonner les tests et les inventaires de personnalité, bref tout l'arsenal classique du psychotechnicien[23] ». Il avait même confié, lors d'un entretien qu'il avait accordé au néophyte que j'étais : « à ce rythme d'étiquetage à l'aide des tests psychotechniques, dans vingt ans, il n'y aura plus besoin de psychologues, mais seulement de mathématiciens pour prévoir le comportement humain ». Je n'avais pas tout de suite perçu l'humour décapant de ces propos derrière les volutes de fumée de la pipe de mon illustre aîné.

2.1.5 Les inventaires de personnalité

Même les tares des tests (ou inventaires) de personnalité[24] les plus récents, rhabillés à la mode des oripeaux informatiques, n'échappent pas au biais le plus courant dénoncé en son temps par Claude Lévy-Leboyer, et plus récemment par Georges Charpak[25]. La principale tare est toujours d'actualité : vouloir fixer à jamais un savoir-être, un comportement, une personnalité dans un moule rigide, intemporel et sans nuances à l'aide de questions binaires qui excluent l'infinie richesse de la palette des comportements qui en permettent, hors de ce terrain réifié, toute leur adaptabilité. Signalons la permanence de ces épreuves dans l'évaluation pratiquée par nombre d'organismes pour la sélection et la réinsertion. Or, si les questionnaires comme celui d'Allport, le 16 PF de Cattell, le Guilford-Zimmerman ou le Bernreuter, voire le MMPI (test multiphasique d'inventaire de la personnalité) datent un peu (entre 1928 et 1940 pour leur mise en service), le Papi et le 360° tiennent actuellement le haut du pavé… dans la mare de l'évaluation relookée par des consoles informatiques et quelque diva hantant les couloirs de l'Institut de Psychologie à Paris, haut lieu fondateur et diffuseur de ces pratiques. Nous pouvons en témoigner pour avoir enseigné une dizaine d'années dans cet organisme. Une

22. Montmollin (de) M., *Les psychopitres*, PUF, 1972, p. 31.
23. O*p. cit*., p. 47.
24. Il en existe près d'une centaine répertoriée par Jean Zurfluh, *Les tests mentaux*, Édition Jean-Pierre Delarge, 1976.
25. Lévy Leboyer C., *op.cit.*

récente recherche[26] menée à Bordeaux montre que les tests de personnalité, ainsi que tous les autres tests psychotechniques, malgré leur caractère obsolète, sont toujours religieusement enseignés aux étudiants de psychologie. Michael Douglas subit même le MMPI et le TAT comme épreuve de sélection dans un film récent, *The Game*.

Jean Zurfluh avertissait déjà il a plus de trente ans : « une des données de base de ces faux tests est l'illusion qu'un diagnostic psychologique sérieux pût être fourni par une voie impersonnelle car ils offrent la possibilité de traiter l'individu étudié comme une chose[27] ». Nous pouvons convenir avec lui, après tout ce temps passé sur le terrain de l'évaluation des personnalités que l'utilisation des tests, vrais ou faux, nous fait nager en pleine « illusion », bien loin du respect imposé par la déontologie de la profession de psychologue qui recommande de « se tenir informé des progrès scientifiques et d'en tenir compte dans l'exercice professionnel ».

2.1.6 Les tests projectifs

L'utilisation des tests projectifs constitue un abus manifeste dans le champ de l'entreprise et souscrit à cette même illusion. À l'origine, il y a plus d'un siècle pour le Rorschach dont l'idée est de Binet en 1895[28], ces épreuves proposaient au patient accablé par une pathologie de s'exprimer à partir d'une tache d'encre (test de Rorschach) ou d'une photo improbable (TAT et CAT[29]) : elles représentaient un support acceptable de communication entre le patient hospitalisé pour une lourde pathologie mentale et le thérapeute. Cependant les études que nous avons menées, sur les publications concernant le Rorschach, montrent l'absence de cohérence des résultats obtenus entre les différents auteurs du millier d'articles que nous avons pris en compte. D'autres épreuves ont été élaborées pour des enfants dont les parents inquiets se demandaient ce qu'ils avaient dans la tête et s'ils étaient bien normaux. De nombreux psychologues, Piaget en premier, se sont donc mis en devoir de construire des tests pour répondre à ces questions comme Simone Bergès en fait l'inventaire[30]. Là encore, Rorschach et TAT tiennent leur place à côté d'épreuves plus folkloriques : test de l'arbre, test du

26. Bourdaa M., *Les pratiques de recrutement*, Mémoire de 3e cycle, Bordeaux, 2003.
27. Zurfluh J., *Les tests mentaux*, Édition J.P. Delarge, Paris, 1976, p. 479.
28. L'idée originelle est en fait de Léonard de Vinci.
29. TAT : *Thematic Aperception Test*, élaboré par Murray ; CAT : *Children Aperception Test.*
30. Bergès S., *Approche génétique et psychanalytique de l'enfant*, Librairie Riche, Paris, 1975, Tome 1, 225 p.

village, patte-noire et scéno-test. Leur interprétation donne lieu (parmi quelques morceaux choisis consacrés à la conclusion sur l'apport de ces épreuves projectives) à un vocabulaire qui éclairera le lecteur : « La pauvreté de la fantasmatisation, la résolution de l'anxiété par des passages à l'acte impulsifs, l'absence de culpabilité intériorisée avec des tentatives d'annulation de type masochiste, manifestent des risques de psychopathie ou de caractéropathie sur un fond fragile immature. L'image maternelle est très investie et érotisée sur un mode oral…[31] ». En clair, cela veut dire que ces épreuves ne sont pas adaptées à leur objet d'étude, sauf à compenser leur inaptitude par un jargon freudien qui tient lieu d'oracle.

Or le transfert de telles pratiques (et du vocabulaire qui en rend compte) dans le champ de l'entreprise est plus que douteux dans la mesure où toute personne (candidat ou collaborateur) a les moyens de s'exprimer pour dire ce qui intéresse l'analyste : qui elle est, quelles sont ses compétences et ce qu'elle veut. L'analogie existant entre les réponses d'un malade – ou d'un enfant – et celles d'une personne qui travaille, puis l'interprétation qui en découle, sont donc au mieux des illusions, au pire des impostures fortement dommageables pour la communication saine et authentique, franche et directe qui doit s'instaurer au sein d'un organisme de travail.

Tous les candidats (il en existe probablement parmi nos lecteurs) à l'embauche qui ont subi de telles épreuves se demandent encore si on les prenait pour des malades mentaux : la réponse est oui ! Nous sommes évidemment d'un avis contraire, et même Claude Lévy-Leboyer[32] s'est insurgée contre de telles pratiques qui constituent une dérive inquiétante… alors qu'elle a mis sur le marché le dernier inventaire de personnalité à la mode qui reprend les mêmes principes réducteurs, le fameux 360°, et fait le tour de France des CCI (Chambres de commerce et d'industrie) pour le présenter aux gogos. Signalons aussi, pour ceux qui veulent épurer leur arsenal évaluatif, que tous ces tests projectifs, le Rorschach comme le TAT, ainsi que le test de frustration de Rozensweig, sont totalement hors sujet quand ils sont utilisés pour pronostiquer l'adaptation à une fonction ou la réussite dans une formation.

Le TAT propose des photographies équivoques en noir et blanc dans lesquelles le sujet est censé se projeter : « un monsieur parle à une fille » est différemment interprété que : « un vieux satyre veut enlever une petite fille terrorisée », ou

31. Bergès S., *op. cit.,* p. 197.
32. Bruchon-Schweitzer M. L., *op. cit*.

bien « un proxénète relève les compteurs de sa protégée » ! Je sais : vous pensez que j'ai l'esprit tordu, je dirai plutôt que je suis créatif ! Nous sommes dans le jugement, loin de l'analyse fidèle. La validation de ce test, effectuée à Boston, foyer du puritanisme en pleine prohibition, en 1935, est-elle prédictive des réponses d'un Corrézien ou d'un Alsacien, d'un juif, d'un chrétien ou d'un musulman de 2005 ?

Le Rozensweig présente des scènes d'opposition entre deux personnages dans le même contexte historique : l'une des bulles doit être complétée pour répondre à ce que dit l'interlocuteur afin de mesurer la « résistance à la frustration ». Rien ne dit que les choses soient intellectualisées avec la promptitude requise dans la réalité. Ici encore la maîtrise de soi dépend d'un apprentissage élaboré au-delà de réactions spontanées.

Une dernière raison devrait emporter la conviction du lecteur : il est demandé une réponse spontanée et immédiate pour répondre à ces épreuves sans référence concrète en relation avec l'expérience personnelle ou professionnelle immédiate de l'individu testé. Or les décisions prises dans les relations de travail font généralement l'objet d'une analyse approfondie en relation avec les éléments concrets de la situation, ce qui laisse le temps à l'émotion, voire à l'affectivité contrariée, de se calmer pour que des réponses réfléchies et des choix mûris par l'expérience et assis sur des compétences professionnelles soient élaborés et souscrivent de façon adaptée aux exigences des multiples situations. Il y a donc un fossé entre la réaction spontanée à une énigme abstraite, et la réponse élaborée en fonction d'une situation professionnelle réelle, souvent analysée en concertation ou au sein d'une équipe de travail.

2.1.7 Le test de l'arbre

Le test de l'arbre est, à l'origine[33], une épreuve de dessin proposée à des enfants qui sont toujours difficiles à interviewer et laconiques dans leurs réponses « Dessinez n'importe quel arbre aussi bien que vous le pouvez, sauf un sapin ». Il s'agit d'attribuer à cette production une interprétation concordant avec des présupposés concernant la couronne, le tronc, les racines et l'organisation spatiale du dessin réalisé. Ce test était donc censé suppléer l'expression peu diserte des enfants, ou la compétence relative de l'interviewer pour les faire s'exprimer. Or cette pratique est passée du champ de la psychologie de l'enfant vers celui de l'évaluation des adultes en transposant l'analyse (les supputations,

33. Koch C., *Le test de l'arbre*, Édition Vitte, Lyon, 1958, 427 p.

comme dirait Dunette[34]), faites à propos d'enfants à celle des arbres dessinés par des adultes qui se demandent encore – pour ceux qui ont vécu cette épreuve – pour qui on les prend. Nous ferons la même réponse que celle énoncée plus haut, d'autant que nous avons produit en son temps un mémoire sur cette pratique après une recherche effectuée auprès de plusieurs centaines d'enfants et d'adolescents. Par ailleurs les différences culturelles issues de la mythologie allemande et de l'imaginaire d'enfants traumatisés par les bombardements, les villes ravagées et les férocités de la deuxième guerre mondiale ont probablement une influence significative sur les dessins obtenus et leur interprétation faite par leur promoteur, C. Koch, juste après ces événements traumatiques. En conséquence, la validité du transfert opéré, à partir des réponses des enfants allemands sur ceux de France, des décennies plus tard de surcroît, est plus qu'aléatoire. Il est donc extrêmement simpliste, réducteur et aventureux de prononcer un diagnostic des caractéristiques de personnalité pour des adultes à partir d'une telle technique, d'autant que les adultes savent parfaitement se définir si on les encourage à le faire, hors de toute « interprétation, conjecture ou supputation », qui sont les principaux travers des psychologues pour reprendre les qualificatifs énoncés par Dunette, spécialiste américain de l'appréciation du personnel[35]. D'autres tests, calqués sur celui-ci, existent – dont le test du village – et chaque psychopitre se met en devoir d'élaborer le sien.

2.1.8 Le test des couleurs

Le *color test* de Lüscher[36] nous entraîne encore plus loin dans l'univers de la divination. Ce test, d'origine allemande, prétend déterminer des caractéristiques de personnalité en fonction des couleurs choisies par une personne dans un jeu de cartes de couleurs différentes. Depuis l'Antiquité les couleurs, comme les nombres, ont été l'objet de fascinations et de fantasme échevelés et des propriétés particulières leur ont été attribuées. De là à les transférer à l'homme, il n'y avait qu'un pas que cet auteur suisse a gaillardement franchi en 1948. Si les couleurs ont des significations sociales et symboliques, elles sont significativement différentes d'un peuple à l'autre. Le noir est la couleur du deuil en France et le blanc celui de la virginité alors qu'en Inde cette dernière couleur est celle du deuil. Chez les Inuits, le blanc se distingue de vingt façons

34. Spécialiste américain du recrutement.
35. Dunette M. D., *Recrutement et affectation du personnel*, Édition Hommes et techniques, 1969, 219 p.
36. Lüscher M., *Le color test*, *Votre personnalité révélée par les couleurs*, Aubanel, Avignon, 1976, 180 p.

différentes et les interprétations qui en découlent sont étroitement liées au contexte climatique.

L'ergonomie comme les neurosciences s'accordent pour montrer l'influence des couleurs sur le psychisme et le comportement, mais celui-ci ne se réduit pas au choix d'une ou deux couleurs comme le prétend ce test. Vouloir figer une personnalité dans un choix spontané d'une couleur à un instant donné et dans une situation d'expérimentation bien particulière, qui n'a rien à voir avec une situation professionnelle ou quotidienne, renvoie en fait – comme la plupart des situations de *testing* – aux conclusions des expériences de Milgram[37]. Ce dernier a montré qu'un expérimentateur, de par son seul statut d'autorité scientifique, annihilait tout jugement critique et pouvait influencer n'importe quel sujet de l'expérimentation dans le sens qu'il souhaitait, jusqu'à le convaincre de la nécessité de tuer un autre sujet de l'expérimentation. Il s'agit là d'un biais expérimental majeur lié à toutes les situations de *testing* voire d'examens : le sujet a tendance à se conformer à ce qu'il imagine être la volonté de l'expérimentateur. Ainsi, inférer des caractéristiques de personnalité immuables à partir du choix d'une couleur, passe encore lors d'une soirée bien arrosée entre amis pour… détecter la frigidité[38] d'une compagne et déclencher l'hilarité générale dans une ambiance de machisme moyenâgeuse…

Franchir le seuil d'un organisme avec une telle technique pour embaucher des candidats, comme c'est actuellement le cas dans quelques cabinets de renom, dépasse l'entendement pour ouvrir les portes du délire pur et simple. Terminons par une des nombreuses perles qui émaillent les interprétations du c*olor test*, fondé sur le choix de huit couleurs et la position préférentielle de ces couleurs : « Les homosexuels et les lesbiennes montrent souvent leur manque de sécurité affective par une préférence pour le violet (en premier choix) comme compensation[39] » !

2.2 Les typopitres au zénith

Outre les pratiques qui s'inspirent de la psychologie balbutiante, telle qu'elle était conçue et pratiquée au début du XX^e^ siècle dans des conditions méthodologiques et à partir de populations témoins particulières qui en pénalisent leur généralisation et leur pérennité un siècle plus tard, bien d'autres techniques ont

37. Cette expérience est retracée par le film *I comme Icare* avec Yves Montand.
38. Zurfluh J., *op. cit.,* p. 381.
39. Lüscher M., *op. cit*., p. 68.

voulu s'établir en vérités scientifiques à partir d'une idée, d'une observation, d'une intuition sans rapport avec son objet : la connaissance de soi et d'autrui. Nous renvoyons le lecteur intéressé aux ouvrages de Clément Blin[40] qui fait l'inventaire des nombreuses techniques appelées en renfort pour aider à cerner le savoir-être et mieux se connaître. Outre cette prétention scientifique et leur transfert abusif pour caractériser les individus, ces méthodes typologiques en forme de pitreries[41] sont malheureusement souvent prises en compte pour la gestion des ressources humaines. Certaines sont même utilisées – parfois – pour la gestion tout court de l'entreprise, quand ce ne sont pas des décisions qui engagent l'État lui-même. L'ancien locataire de l'Élysée consultait régulièrement les oracles comme l'affirme une pythonisse célèbre[42], notamment pour savoir si Saddam Hussein allait se retirer du Koweït au soir du 2 août 1990[43]. Elle prétend même que d'autres chefs d'État étaient aussi accros : Hitler qui a ainsi refusé de croire au débarquement en Normandie, de Gaulle, Reagan, Juan Carlos et bien d'autres encore.

2.2.1 L'astrologie

Par ces révélations l'astrologie se situe dans une position confortable parmi les méthodes choisies en France pour essayer de cerner le savoir-être, et certainement à la première place en termes de chiffre d'affaires, estimé à 4 milliards d'euros en 2003. Cette pratique bénéficie aussi d'une crédibilité extraordinaire puisque – selon la Sofres – près de 40 % des hommes et 60 % des femmes lui font confiance pour décrire une personnalité[44]. C'est notamment le cas du sélectionneur de l'équipe de France de football, Raymond Domenech, qui compte ainsi qualifier la France pour le prochain mondial : il n'aime pas les scorpions et les écarte des sélections. C'est aussi l'avis d'un patron de la haute couture, monsieur Tribouillard, qui choisit ses collaboratrices en fonction de leur signe et n'apprécie pas davantage les scorpions hors de la sphère familiale : c'est justement le signe

40. Blin C., *ABC de la connaissance de soi*, Grancher, Paris, 1996, 270 p.
41. D'où le titre de ce chapitre : il convient d'attribuer l'origine de ce néologisme à Maurice de Montmollin qui l'un des premiers a épinglé les pratiques des psychopitres ainsi que celles évoquées plus haut dans son ouvrage consacré aux techniques psychologiques dans l'entreprise, *Les psychopitres*, (PUF, 1972). Les analyses sont pour la plupart toujours d'actualité.et s'appliquent à toutes ces techniques aussi aventureuses qu'ésotériques.
42. Tessier É., *L'homme d'aujourd'hui et les astres*, Plon, p. 244, 263, 284, 286-290, 292-301, 353, 387, 422, 435, 508, 512, 520, 522, soit 27 pages consacrées à François Mitterrand dans un ouvrage de 665 pages.
43. *Op. cit*., p. 290.
44. Enquête de la Sofres rapportée par *Le Figaro Madame* du 26 février 2005.

de sa fille[45]… De plus en plus d'entreprises utilisent l'astrologie à la fois pour recruter des candidats, mais aussi pour constituer des équipes comme ce leader européen de l'équipement domestique.

Ce savoir astrologique « donne une hauteur de vue particulière, celle du ciel », affirme sans rire Élizabeth Tessier. Nous sortons du champ strictement scientifique pour entrer dans celui de l'ésotérisme, même si la grande prêtresse de cet art divinatoire en France a soutenu et obtenu une thèse de doctorat de sociologie en Sorbonne[46]. Elle se permet de traiter Albert Jacquard de « scientiste digne de l'Inquisition » mais se garde bien de citer nos prix Nobel comme gardiens du temple de l'astrologie : ni Marie Curie, ni Georges Charpak, ni Pierre-Yves de Gennes. Remarquons que l'Université a aussi autorisé un historien à soutenir une thèse révisionniste niant l'existence des chambres à gaz[47] et que nombre d'intitulés de thèses – brillamment soutenues – peuvent prêter à sourire ou à s'inquiéter sur l'état mental des jurys qui autorisent ces soutenances… « Vue du ciel », Élizabeth Tessier après avoir promis une année pleine de vitalité à Pierre Bérégovoy en 1993, alors qu'il s'est éteint au printemps[48] a aussi pronostiqué la victoire de John Kerry aux présidentielles américaines en 2004[49] avec la pertinence que l'on sait. Entre-temps elle était devenue docteur en sociologie avec la même compétence divinatoire !

Rappelons un fait scientifique établi par Einstein, puis par Stephen Hawking[50] : l'univers est en expansion et le ciel est en perpétuel mouvement, ce qui s'oppose à la conception statique qui présidait précédemment à la cosmologie d'une part et aux prémices de l'astrologie d'autre part. Le ciel a donc sérieusement bougé depuis les premières observations astrologiques, et les constellations – censées représenter les treize signes du zodiaque[51] – ne sont plus dans les mêmes positions qu'elles l'étaient il y a deux mille ans, ou même seulement vingt ans. Par exemple, chaque année le Soleil se décale par rapport à la Terre de 36 000 kilomètres en raison de la précession des équinoxes, soit 72 millions

45. Selon l'enquête de Charles Villeneuve *Le droit de savoir* du 22 février 2005 sur TF1.
46. Tessier É., *ib. id.*
47. L'université de Lyon vient de réagir en interdisant de cours de Bruno Goldnisch pour de tels propos : il conserve néanmoins son poste car les professeurs d'université sont inamovibles.
48. Rappelons qu'il a été retrouvé suicidé avec le revolver de son garde du corps.
49. *Marianne* du 14 novembre 2004.
50. Hawking S., *Trous noirs et bébés univers,* Odile Jacob, 1993, 208 p.
51. Comme le souligne Georges Charpak dans *Soyez sorciers, soyez savants* (Odile Jacob, 2002, p.28-35), les signes du zodiaque sont au nombre de 13 et non 12 comme le croient les amateurs.

de kilomètres en 20 siècles, soit 240 fois la distance de la Terre à la Lune ! En conséquence, les contorsions explicatives des astrologues basées sur leurs démonstrations concernant le déterminisme de ces positions planétaires sur notre psychisme, déterminisme valable en toutes circonstances, reste un jeu de salon amusant pour désœuvrés et une accroche inusable pour faire connaissance. Ces positions ayant changé depuis l'origine de l'astrologie, les planètes qui les occupaient s'en sont éloignées, et les horoscopes reposent désormais sur du vide plus sidérant que stellaire[52] !

2.2.2 La numérologie

Arrive ensuite la numérologie[53.] Elle traduit la fascination pour les nombres dont notre société est si friande, à tel point que la Française des Jeux doit être la seule entreprise qui peut s'enorgueillir d'un taux de croissance annuel à deux chiffres depuis plus de vingt ans. Le patron français d'une major mondiale alimentaire avait fait changer tous les numéros de téléphone de ses usines hexagonales pour qu'ils correspondent à des nombres bénéfiques. Est-ce pour cela qu'il est devenu numéro un mondial ? Certains dirigeants accordent une grande importance à cet exercice pour choisir leurs collaborateurs et déterminer dans quelle phase de réussite ils se trouvent, ainsi que leurs performances futures. La caution scientifique est donnée par les Égyptiens et Al Khwarizmi, le maître arabe de l'arithmétique au X^e^ siècle, qui a donné son nom à l'algorithme et a inventé le zéro.

Le lecteur intéressé découvrira « les neuf portraits types dans chacune des douze maisons » qui composent l'habitat des nombres[54], établi à partir de son monogramme. Celui-ci est composé par le nom, le prénom et la date de naissance. Ainsi Juliette Dubois, née le 1^er^ mars 1961, a un monogramme de 4. Ce chiffre est établi à partir d'une table de correspondances entre les lettres et les chiffres. Le quatre étant défini – de façon arbitraire – comme un nombre « solide et matériel », il s'ensuit si le quatre est votre cas, l'étiquetage suivant : « vous êtes résistant, incassable, inusable, droit et méthodique[55] ». Nous retrouvons dans cette description les mêmes jugements à l'emporte-pièce que ceux énoncés dans toutes les autres typologies explorées dans ce chapitre. Georges Charpak remarquerait que chacun peut – de toute façon et dans tous

52. Op. *cit*., p. 31.
53. Maisonblanche F., *La connaissance de soi par les nombres*, Le Hameau, Paris, 1984, 210 p.
54. Maisonblanche F., *op. cit.*
55. O*p. cit.*, p. 61.

les cas – se retrouver dans cette définition en se concentrant sur une période de sa vie qui a montré cette indubitable résistance à l'effort[56].

2.2.3 La physiognomonie

La physiognomonie s'attache à l'étude du visage, dont les caractéristiques trahissent des traits de personnalité qui seraient imprimés dans le visage. Celui-ci devient alors un livre ouvert pour le spécialiste à partir d'une conception dont le lecteur jugera la pertinence. Ainsi « la personnalité intégrale est la somme des comportements de l'individu dans le monde réel, elle est la synthèse du caractère, formé par les habitudes sociales et superposées au tempérament, et de l'acquis qu'apporte la vie intellectuelle. Les éléments innés du tempérament et de l'intelligence s'associent pour former l'équation personnelle qui délimite les contours de la personnalité intégrale[57] ». La démonstration peut s'étendre à tous les endroits du corps. À partir des caractéristiques physiques s'appliquent *stricto sensu* des équivalents psychologiques qui sont souvent des jugements moraux. Ainsi l'« avidité » se dévoile à l'ampleur de la bouche, la « paresse » aux rondeurs, le dos plat de la tête manifeste « égoïsme, froideur et dureté », tandis que le bossu a tendance à « l'aigreur et à la méchanceté[58] » comme dans les meilleurs romans d'Eugène Sue ou d'Alexandre Dumas ! Souvent l'observation de la caractéristique physique est elle-même normative ; par exemple la tête est jugée « trop » étroite et manifeste la faiblesse alors que si elle est jugée « trop » grosse, elle révèle la gourmandise[59] ! On voit l'influence des poncifs de la littérature, de ce pauvre Quasimodo en particulier, sur la validité de ces portraits qui se veulent scientifiques.

2.2.4 La prosopologie

Certains auteurs ont même été passionnés par les mimiques qui animent le visage et refléteraient la vie psychique, en particulier les émotions, et dont l'inventaire permet ainsi d'affiner la connaissance d'autrui. Cette « prosopologie[60] » se propose donc de faire l'inventaire des contractions des muscles du visage, au nombre de onze, qui sont ensuite associées à la typologie

56. Charpak G., Broch H., *Soyez sorciers, soyez savants*, Odile Jacob, Paris, 2002.
57. Brun-Ros I., *Les visages vous livrent leurs secrets*, Aubanel, Avignon, p. 192.
58. Brun-Ros I., *op. cit.*, p. 127.
59. *Idem*, p. 139.
60. Ermiane R., *Visages et contacts humains*, Éditions Sociales françaises, 1969.

fournie par la caractérologie. En outre, l'examen de l'écriture permet de savoir quels sont les muscles du visage contractés : graphologie et prosopologie parviennent ainsi aux mêmes résultats et se procurent une validation mutuelle. J'ai donc été content d'apprendre que ma petite écriture traduit l'introversion et que celle-ci se voit dans la rétractation de l'orbiculaire interne qui, faisant rentrer les lèvres dans la bouche, traduit mon refus permanent aux idées des autres. Heureusement je me soigne : créativité et communication positive sont au menu quotidien. Je devrais certainement faire un effort supplémentaire pour sourire davantage. Soit !

2.2.5 L'otoscopie

L'étude de l'oreille, sa structure, l'importance du lobe et du pavillon permettraient aussi d'être plus à l'écoute de l'organisation psychique d'un individu. L'« otoscopie » donnerait donc de précieuses indications pour savoir quelle est la place de son propriétaire dans le monde[61]. Le sujet à l'oreille anguleuse devrait ainsi être particulièrement apprécié par des dirigeants souhaitant avoir dans leur équipe un « tempérament moteur, fort, actif », ainsi que les grandes oreilles qui développent un « sens du moi associé à une forte ambition sociale en s'extériorisant pour s'imposer ». Dans les bureaux, ou sur des chaînes de fabrication, le manager aura ainsi intérêt à choisir un collaborateur aux oreilles « accolées » qui se révèle « réceptif, pondéré, conciliant, discipliné et dépendant[62] ». Il évitera les candidats aux oreilles « décollées » car il est « excessif, indépendant, rebelle, querelleur, critique et polémiste[63] », sans doute « juif » comme les affiches apposées sur les murs lors de la dernière guerre le laissaient supposer. Cela explique sans doute le fait que Van Gogh ait préféré se couper une telle oreille.

2.2.6 L'analyse des hémifaces

Elle aussi eut son heure de vogue. Il s'agit d'analyser la configuration de chacune des moitiés du visage dédoublant ainsi chaque moitié du visage afin de mettre en évidence les différences de forme qui en résultent. Chacune de ces reconstitutions met alors en évidence – pour l'analyste – des caractéristiques antinomiques et complémentaires d'une personnalité. La double hémiface gauche montre la face sociale et active, tandis que le sujet droit met en

61. Denis, *Le visage et ses mystères dévoilés*, Édition J. Fourten, 1967.
62. Blin C., *op. cit.,* p. 35.
63. *Ibid.,* p. 35.

évidence les caractéristiques intimes et passives de la personnalité. Ainsi Valéry Giscard d'Estaing se révèle, par son côté droit, « d'un caractère facilement replié sur lui-même, il recherche la vérité par idéalisme ; son esprit analytique, méthodique, le rend prudent et patient ; il est prédisposé à la réflexion, la sagesse, la pondération ». Par son côté gauche, VGE « a un tempérament contrasté, il est capable de spontanéité, de sociabilité ; il est épicurien et raffiné, il sait cependant faire preuve de dynamisme, d'autorité, voire d'agressivité au moment opportun[64] ». Avec un chandail à col roulé et un accordéon, il s'était effectivement invité spontanément dans les chaumières du bon peuple de gauche qui vota ensuite contre lui en 1981. Au lecteur de juger la pertinence du portrait de cet immortel[65,] auteur d'une constitution européenne impérissable, hors de toute polémique politicienne…

2.2.7 L'iridologie

Les yeux font aussi l'objet d'une attention particulière avec l'iridologie. Celle-ci serait capable non seulement de déceler des troubles somatiques, mais aussi de détecter des caractéristiques de la personnalité en concordance avec l'astrologie[66]. Hippocrate est même appelé en renfort quand il déclare « Les yeux sont le miroir de la santé ». L'iridologie conduit à prévoir des pathologies, à l'aide de graphiques savants qui rappellent le fameux 360[e], test de personnalité cité plus haut. Ainsi un expert de cette discipline interdisait à l'une de ses patientes la consommation de café au lait car, selon lui, ce dernier était normalement destiné à nourrir les veaux et le café était éminemment toxique. Or les ophtalmologues conseillent un médicament à base de caféine, voire une tasse de café noir, pour prévenir les migraines ophtalmiques. Pour reprendre un conseil de Catherine David[67], si un gourou vous fait de telles déclarations, fuyez !

2.2.8 La chirologie

Passons la main à la chirologie. L'étude des lignes de la main est aussi une mine d'or depuis la nuit des temps pour des analystes sagaces. Puisque la main traduit la volonté du cerveau, elle intervient donc dans la construction de

64. *Ibid., p. 40.*
65. Élu, puis reçu à l'Académie française le 16 décembre 2004 pour succéder à Léopold Senghor.
66. Bourdiol R., *Traité d'irido-diagnostic*, Édition Maisonneuve, 1975.
67. David C., *Comment repérer les charlatans ?,* in Hors Série du Nouvel Observateur, novembre-décembre 2004, p. 19.

« notre unité morpho-physio-psychologique ». Dès l'origine, phylogénétique et psychogénétique, la main a traduit la pensée d'homo sapiens. Ses caractéristiques indiquent donc l'évolution du psychisme et des caractéristiques de personnalité. Sa lecture « scientifique », à ne pas confondre avec la chiromancie précisent les adeptes (la diseuse de bonne aventure), peut donc nous informer de notre structure chromosomique ou de l'équilibre de nos hormones, lesquelles sont à l'origine de nos émotions qui sous-tendent elles-mêmes notre activité intellectuelle.

Reste à définir des critères d'analyse à travers la forme des mains, la longueur et la largeur des doigts, la forme des ongles et pratiquer une analyse des sillons palmaires, les fameuses lignes de la main. Celles-ci représentent des courants d'énergie qui se sont gravés au détour de chacun des épisodes de notre vie et rendent fidèlement compte de nos équilibres intérieurs, physiologiques et psychiques. Sensorialité, réceptivité, expansion, sociabilité, multiplicité, concentration, action et combativité apparaissent ainsi inscrites dans la main pour constituer les principaux indicateurs de l'analyse.

Pour séduire mes jeunes compagnes, du temps où j'étais étudiant, je leur demandais de regarder mes mains. J'attirais en particulier leur attention sur la finesse de mes doigts qui correspondait parfaitement à celle de mon esprit. Je montrais la souplesse des articulations qui traduisait ma subtile créativité. J'enchaînais alors avec l'incoercible curiosité qui animait mon petit doigt afin de me faire pardonner l'outrecuidance des gestes qui s'ensuivaient. Je n'étais pas responsable de ces frasques : j'étais gouverné par mes doigts !…

2.2.9 Les empreintes digitales

Les empreintes digitales sont uniques, comme chacun sait. À ce titre, elles reflètent donc (la causalité est toujours évidente pour les tenants de chacune de ces méthodes entre des caractères observables et l'induction de traits de savoir-être) notre identité psychique. Il suffit de tendre une éponge imbibée d'encre à votre interlocuteur du moment pour tout savoir sur lui. Très pratique, efficace et couramment utilisé avec un patron, un collaborateur ou le gendarme qui vient de vous arrêter pour excès de vitesse… Vous pouvez aussi essayer avec l'objet de votre désir, un soir de rencontre, ce qui est somme toute moins aisé que de lui demander ses nombres préférés ou son numéro de téléphone, autant d'analyses qui vous permettront de mieux cerner et prévoir le comportement de l'élu(e).

Heureusement, à ma connaissance, si la prise d'empreintes est d'usage courant dans les commissariats de police, elle n'a pas encore franchi le seuil de nos

entreprises… Cependant « les travaux d'âpres chercheurs[68] » ont conduit à mettre en évidence une typologie issue de la carte génétique fournie par les empreintes digitales : le penseur, le mobile, le sédentaire, le réalisateur en sont les principales têtes d'affiche. L'année d'édition (1941) de telles recherches peut nous faire trembler d'effroi quand on imagine à quelle fonction a pu souscrire la mise en évidence de la relation entre les empreintes digitales et le portrait des suspects de l'époque qui y furent soumis. Précisons que chaque doigt est porteur d'une information unique et complémentaire, car chaque empreinte papillaire est différente et fournit donc des indications qui forment un tout intéressant pour affiner le portrait.

2.2.10 L'onychologie

L'onychologie poursuit l'intérêt porté à la main car, bien sûr, « les Anciens avaient déjà noté un rapport entre l'aspect des ongles et la santé physique ou mentale[69] ». Clément Blin rajoute qu'en Orient les médecins fondaient leur diagnostic sur l'observation des ongles parce qu'ils constituent une plaque sensible, voire un véritable baromètre de l'état mental de l'individu. La lunule située à la base de l'ongle indique directement les variations de vitalité alors que la couleur manifeste l'hypertension ou l'anémie qui retentissent donc sur le caractère. L'ongle normal indique « un équilibre favorable entre l'introversion et l'extraversion[70] ». On retrouve ainsi la nomenclature propre à la caractérologie, d'autant que mes ongles longs et étroits indiquent un tempérament à dominante « nerveuse ». En ce qui concerne le drame vécu par nombre d'enfants et de leurs parents, dans une lutte acharnée où la moutarde le dispute aux incessantes menaces, « l'onychophagie, sur le plan psychanalytique, d'aucuns y voient des signes de frustrations[71] ». Certains vont même jusqu'à envisager une explication à peine plus osée en indiquant que se ronger les ongles est une résurgence de l'anthropophagie qui nous animait il y a quelques milliers d'années. Ouf, j'ai dominé mes démons reptiliens et je ne suis pas davantage frustré car je ne me ronge pas les ongles ! Toutes les caractéristiques physiques des ongles, largeur, épaisseur, forme et couleur sont ainsi associées à autant de caractéristiques psychiques via des interprétations d'ordre physique voire médicales, parfois teintées de psychanalyse qui trouve là une profondeur de réflexion et un doigté à sa mesure.

68. Mangin H., *Telle main tel homme*, Édition LP, Paris, 1941.
69. Blin C., *Connaissance de soi et des autres*, Le Hameau, Paris, 1988, p. 179.
70. *Op. cit.,* p. 180.
71. *Ibid.,* p. 184.

2.2.11 L'analyse du groupe sanguin

Le groupe sanguin fait aussi partie de cette catégorie qui, a priori, est bien loin du champ de l'entreprise. Cependant nos stagiaires en formation sont toujours surpris d'apprendre que certains services des ressources humaines de grandes entreprises tirent des conclusions aussi péremptoires que définitives concernant la personnalité de leurs employés à partir de l'analyse des groupes sanguins, ce qui implique la collusion entre eux et la médecine du travail. Si c'est bien dans le sang que se résume notre individualité biologique, le pas a été franchi d'en inférer des caractéristiques de personnalité, même si le transfert est moins évident que pour d'autres approches.

D'après Léone Bourdel, la promotrice de cette typologie, tout organisme vivant obéit à trois fonctions : harmonique, mélodique et rythmique. L'analogie est ici musicale, et il suffit d'attribuer des critères à chacune de ces fonctions pour tirer une typologie qui fournit une description des tempéraments subséquents. Le groupe sanguin A, représenté par 42,6 % des Français, développe un tempérament harmonique dont les atouts essentiels sont la discrétion et l'imagination qui décrivent bien un artiste, ou l'humilité qui sied au peuple laborieux dont nos usines ont besoin… Le groupe B, soit 11,2 % de la population française (et 17 % de la population mondiale), s'apparente au tempérament rythmique, remarquable par son goût de l'action et de l'autorité : il fournit évidemment le contingent de chefs et de militaires dont toute société a besoin. Enfin le groupe O, détenu par 43,2 % des Français, classe ceux-ci dans la catégorie des tempéraments mélodiques dont il faut retenir qu'ils sont optimistes et sentimentaux. Ils travaillent en sifflotant des ritournelles à la mode et tournent les manettes en cadence. Reste le groupe AB qui sera classé dans la catégorie des tempéraments complexes, à cause de la fusion des groupes A et B qu'il comporte. C'est certainement ce groupe qui pose le plus de problèmes à une organisation sociale bien huilée, digne du *Meilleur des Mondes* d'Aldous Huxley, qui n'a pas encore intégré les finesses de la pensée complexe, dans laquelle notre monde est entré depuis quelque temps selon Edger Morin[72]. Bien entendu, selon Léone Bourdel[73], ces tempéraments ont un caractère universel : ils expliquent même pourquoi il est fallacieux de faire des distinctions raciales ou culturelles alors que ces tempéraments sont identiques à travers la planète, pour un Mongol comme pour un Écossais, un Indien

72. Morin E., *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Paris, 1990, 158 p.
73. Bourdel L., *Groupes sanguins et tempéraments*, Maloine, 1960.

comme un Brésilien, un Suisse ou un Lapon[74]. Afghanes et Américaines partagent ainsi la même vision « musicale » du monde, les unes en burka, les autres en bikini !

2.2.12 La typologie diététique

Nous sommes ce que nous mangeons et la typologie diététique, forte de ce principe, se propose d'établir les relations existant entre notre alimentation et les caractéristiques de personnalité. Le fait de dire, comme nous le suggérions plus haut avec quelque humour, que la génération actuelle – élevée aux petits pots au lieu de mâcher – a perdu le goût de l'effort, va dans ce sens. La typologie diététique amplifie cette idée d'une part et la généralise aux divers plans physiologique, intellectuel, spirituel et affectif, d'autre part.

Dès lors cette typologie, établie au XIX^e^ siècle[75], examine les diverses fonctions organiques et décrit quatre types fondamentaux : digestif, respiratoire, musculaire, cérébral. Aux caractéristiques physiques et corporelles sont associées des alimentations spécifiques qui conduisent à des profils psychologiques particuliers. Ainsi, pâle et rond à cause d'une alimentation riche en graisse et en sucre, le digestif a une propension à la sédentarité, à la passivité et au calme, avec des réactions psychomotrices lentes qui le rendent maladroit. Nous pouvons ajouter que ces traits en feront un bon bureaucrate de l'époque, lent et appliqué ou un artisan à cause de son goût pour la bière et l'alcool qui sont, nous dit l'auteur, ses boissons favorites.

Le type respiratoire possède une peau colorée et une musculature souple grâce à une alimentation variée faite de repas copieux et espacés, à base de viande rouge, de gibiers et féculents divers, assortis de fromages fermentés, de vins et de liqueurs fortes. Cette alimentation produit un personnage curieux, passionné, enthousiaste et dynamique qui aime la variété des situations et s'y adapte facilement. Le lecteur attentif aura noté la connotation historique à travers ce régime alimentaire qui dénote celui que seul un nobliau campagnard de l'époque peut s'offrir. Comment un ouvrier des fabriques de la révolution industrielle, attelé seize heures par jour et sept jours par semaine à sa tâche, peut-il s'offrir des mets aussi variés, rencontrer des situations aussi différentes et déguster des liqueurs fortes et coûteuses tout en manifestant son adaptation intellectuelle ?

74. Renvoyons le lecteur à l'ouvrage de C. Blin, *op. cit.,* pour les explications détaillées de cette catégorisation qui n'a évidemment de scientifique que le nom, mais qui souscrit au besoin cartésien de classification.

75. Dès 1826 par Rostan.

Le type musculaire est reconnaissable par un fort développement des membres et de la musculature : son alimentation est sobre, à base de crudités et de laitages, comme on la trouve dans les foyers les plus humbles, tout à fait recommandée pour travailler dans les mines de charbon ou participer aux durs travaux des champs en tant qu'ouvrier agricole. Psychologiquement, il n'a pas inventé la poudre, mais son ardeur au travail et sa simplicité font merveille malgré un aspect colérique qui l'entraîne à des décisions tranchées (sic !). On l'imagine bien une faux à la main.

Le type cérébral est longiligne, fortement marqué par une sensibilité émotive. Son alimentation mérite d'être intégralement citée pour montrer à quel point elle est réservée à une catégorie sociale de l'époque : « ses préférences vont aux hors-d'œuvre diversement épicés, coquillages, poissons, ou aux mets recherchés à base de cervelle, ris de veau, foie, d'omelettes fourrées, de vol-au-vent, oiselets, desserts variés, vins blancs, boissons gazeuses, café, thé, liqueurs douces[76] ». Ce régime a naturellement pour vocation d'exciter quelqu'un qui se languit, portrait derrière lequel on reconnaît le romantique raffiné tel qu'on peut l'imaginer sous les traits de Lamartine ou d'un riche hobereau qui se morfond dans son château.

Cet archétype de typologie montre jusqu'à la caricature, s'il en était encore besoin, à quel point les conditions de son élaboration peuvent être marquées par le contexte socio-économique de l'époque et – pire – par une classification qui justifie l'ordre social.

2.2.13 Les types constitutionnels

Les types constitutionnels[77] préoccupaient déjà Hippocrate. Ils organisent un terrain individuel dont les caractéristiques constituent à leur tour des tempéraments distincts qui sont perçus par l'observateur. Dans la pratique, il n'est pas évident de les distinguer aussi nettement, comme pour tous les angles de vue proposés par l'ensemble des méthodes exposées ici. Essayons donc d'y voir plus clair entre les constitutions carbonique, phosphorique et fluorique.

Le carbonique est un être rigide et droit, dont les caractéristiques de la démarche, raide, lente ou rapide, mais toujours cadencée, aux gestes sobres et nets, se retrouvent dans tous les actes de la vie. Il est ordonné autant qu'obstiné, patient et persévérant, il ne plie jamais et sa conscience professionnelle comme son goût des responsabilités l'aident à s'imposer avec autorité. L'ensemble de son équilibre

76. Blin C., *op. cit.*, p. 197.
77. Blin C., *op. cit*.

psychique respire, comme sa constitution physique, l'harmonie. C'est évidemment quelqu'un destiné à avoir des responsabilités, à prendre un commandement et à entraîner dans son sillage charismatique des troupes, qu'elles soient industrieuses ou belliqueuses.

Le phosphorique est un être frêle et mince à la démarche souple et élégante, aux gestes gracieux. Son attitude expressive reflète les sentiments qui l'animent mais sa distinction naturelle corrige la violence de ses manifestations sentimentales où la souffrance et la vibration de l'exaltation se succèdent pour en faire un être qui captive et émeut. On l'imagine volontiers dans les salons parisiens fréquentés par l'auteur de cette typologie, écouté avec ravissement par des donzelles aussi énamourées qu'indolentes.

Le fluorique ne présente pas d'attitude bien structurée et rappelle, pour reprendre une analogie plus actuelle, le célèbre Gaston Lagaffe. À moitié désarticulé en position debout, et avachi sur son siège quand il s'installe assis, le fluorique est par conséquent peu stable, aussi désordonné dans sa tête que dans ses gestes, souvent complexe et imprévisible. Il est donc tout désigné pour aller se ranger dans la cohorte des ouvriers des fabriques, ou au fond de la mine, afin que les cadences imposées mettent un peu d'ordre dans son cerveau et de la rigueur dans son corps.

2.2.14 Les biorythmes

Les biorythmes correspondent à l'horloge que nous portons en nous, d'après F. J. Kallmann ; ils ont été découverts par Hans Frueh[78]. Chaque individu possède un cycle biologique (ou biorythme) qui lui est propre, déterminé par trois cycles de son comportement : physique, émotionnel et intellectuel[79]. Goethe notait dans son journal : « je dois observer de plus près le cercle de bons et mauvais jours qui tourne en moi ». Chacun d'entre nous a pu observer des hauts et des bas dans son activité, des moments de tristesse ou d'euphorie inexpliquée, des moments où l'activité est débordante et d'autres où l'apathie nous gagne, des moments où le moindre problème est une énigme insoluble et d'autres où nous avons l'impression d'une exceptionnelle acuité intellectuelle.

Ayant appris mon intérêt pour les biorythmes, le DRH d'une usine du groupe pour lequel j'exerçais une activité de conseil, me demanda de préparer une réunion du comité d'établissement qui s'annonçait cruciale. Il s'agissait de

78. Frueh H., *Von der periodenlehre zur Biorhythmenlehre*, Zurich, Wegweiser, 1939.
79. Gittelson B., *Vos biorythmes*, Tchou, 1978, 236 p.

savoir dans quel état pourrait se trouver chacun des participants à 14 h 30 ce 25 octobre de l'an de grâce 1982. Muni des dates de naissance de la vingtaine de participants, directeur de l'usine compris, je me mis en devoir, à l'aide de la table de correspondances fournie dans l'ouvrage de Bernard Gittelson, d'établir les hexagrammes relatifs à chacun. Je fis les calculs et les recoupements nécessaires afin de prévoir les réactions des uns et des autres au moment fatidique, ainsi que les types de réponses et l'intonation qui influeraient le mieux sur un cours harmonieux de séance. Il apparut que le président de séance, directeur de l'établissement, QPY, et le secrétaire, Q1D, étaient fortement compatibles ce jour-là, aux plans émotionnel et physique. En outre, la responsable syndicale la plus virulente habituellement était dans un moment d'optimisme au plan émotionnel et peu alerte au plan intellectuel. Le but du jeu étant de prévoir les réactions comportementales typiques de chacun sous l'influence des biorythmes et des altérations caractérielles qui en découlaient pendant cette réunion afin de favoriser un débat, pour une fois consensuel.

En fonction de cette prévision, il devenait possible de s'adresser de façon privilégiée à ceux qui se trouveraient dans une phase de coopération et de tempérer les ardeurs de ceux qui seraient détectés comme particulièrement agressifs et, enfin, de stimuler par des encouragements ceux qui se trouveraient dans une phase de passivité. L'objectif final consistait à prendre une décision importante pour l'usine en évitant les conflits qui auraient pu radicaliser la dynamique du groupe.

Celui-ci fut atteint à la grande jubilation du DRH qui ne me redemanda plus jamais un tel oracle. Cependant le fait est que, plus jamais, un jour de grève n'assombrit le climat social de l'entreprise jusqu'au départ à la retraite de ce personnage qui possédait par ailleurs de remarquables qualités humaines, ou, mieux, d'extraordinaires compétences relationnelles. Il savait – par un mot, un sourire, son comportement positif et sa bonhomie – transformer des ambiances délétères en moments de paisible coopération avec l'ensemble de ses interlocuteurs, qu'ils fussent chefs de service un peu abrupts ou syndicalistes bourrus.

2.2.15 La programmation neurolinguistique ou PNL

Pour la **PNL** (programmation neuro-linguistique), il s'agit d'« *influencer avec intégrité*[80] *»*, à l'aide d'un *« art*[81] *»* que les promoteurs qualifient de

80. Laborde G., *Influencer avec intégrité*, InterÉditions, 1986.
81. Cuducio C., *Maîtriser l'art de la PNL*, Editions d'organisation, 1997, 301 p.

« *magique*[82] ». En trois titres issus de ses zélateurs, tout est dit de cette méthode qui a envahi les formations aux relations humaines depuis deux décennies et se présente comme le sésame de la communication interpersonnelle. Le préambule de Génie Laborde annonce la couleur en déclarant : la PNL n'a aucun support scientifique mais cela fonctionne. Elle « concerne donc ce qui intéresse la perception sensorielle de l'environnement et les adaptations comportementales et émotionnelles qui en résultent[83] ». Il s'agit de mieux déchiffrer son moi et d'utiliser un certain nombre de repères fournis par l'observation d'autrui pour exercer une influence sur ses décisions. La dimension éthique de la PNL se révèle : il s'agit bien de manipuler autrui en exerçant sur lui un certain nombre de pressions délibérées pour vérifier ce qu'il dit grâce à ses mouvements oculaires, l'influencer par des recentrages ou en le touchant pour mieux ancrer l'amitié que nous lui témoignons. Catherine Cudicio nous prévient cependant concernant les techniques avancées de la PNL : « Les outils de base manquent alors quelque peu de précision pour fournir à leur utilisateur des données pertinentes, pour la compréhension, l'évaluation, l'interprétation et la prévision des comportements[84]. »

L'organisation de la PNL est parfaitement édifiante sur ses prétentions et ses intentions. Une pyramide auto-qualifiante d'adeptes a été construite en France avec l'attribution de grades qui permettent à chacun de s'élever dans la hiérarchie de la structure ainsi créée moyennant la participation à des formations continues. Chèrement payées, elles permettent de devenir « maître » puis « grand maître » afin d'essaimer ensuite la bonne parole contre des espèces sonnantes et trébuchantes, de l'ordre de 800 euros le week-end. Il s'agit donc d'une entreprise plus efficace sur le plan commercial que sur le plan de la formation relationnelle.

Récemment une de mes amies m'appelle, affolée, pour demander conseil. Comment faire pour tempérer les ardeurs d'une adepte de la PNL qui débarque sans crier gare une fois par mois, s'installe, réclame non seulement l'usage du véhicule familial mais encore exige que toute la vie du couple soit organisée autour de ses horaires, en imposant l'expression logorrhéique de ses émois de catéchumène tout au long du dîner et jusque tard dans la soirée ? L'influence est telle, depuis des mois, que cette amie ne sait comment réagir face à une

82. Bandler R., Grinder J., *The structure of magic*, Science an behaviour books, Palo Alto, 1976.
83. Cudicio C., *op. cit.*, p. 18.
84. Cudicio C., *id.,* p. 15.

emprise aussi exigeante, à la limite de la perversité dans la manipulation : « Je viens justement pour ton anniversaire ! ». Il s'agira donc d'être constamment au service de cette personne, pour écouter ses monologues narcissiques, dépendre de son bon vouloir et de ses horaires, obtempérer à ses exigences puisque « nous sommes amies de longue date », et tirer un trait sur les sorties prévues. Il faudra faire fi du repos dominical et renoncer à l'intimité qu'un couple travaillant la semaine recherche normalement le week-end.

Bateson, Rogers et Watzlawick appelés en renfort pour servir de caution scientifique à la PNL n'y changent rien. Il s'agit bien d'une pratique sectaire avec ses rituels, son jargon pseudo-scientifique, ses cérémonies et ses grands prêtres autoproclamés. Pratique sectaire d'autant plus évidente quand elle capte à ce point les individus qu'elle les conduit à dépenser (en toute liberté et volontairement !) la moitié de leur salaire pour des formations sans fin, en les aspirant dans une spirale de grades pour atteindre un Graal incertain. Comme le souligne Catherine David, « les faux psy se reconnaissant assez facilement, comme les autres charlatans, à leur désir forcené d'exercer une emprise sur les pensées de leurs patients[85] ». Or les vrais psys sont dûment inscrits sur les listes préfectorales et ont les diplômes de 3e cycle requis pour exercer[86]. Cela ne représente guère une garantie suffisante pour l'indépendance des gogos qui se soumettent corps et âme à un gourou qui se pare d'un terme forgé par Carl Rogers dans le champ de la psychothérapie : le « développement de la personne[87] ». Les nouveaux gourous et coachs à la mode dévoient le développement personnel dans des sentiers où l'ésotérique prend le pas sur la réflexion sur soi et une vaine promesse éperdue de bonheur sur l'effort. Il ne s'agit ni de philosophie, ni de psychologie, ni de spiritualité mais de vent, comme le stigmatisent deux ouvrages récents[88].

85. David C., *Comment dépister les charlatans*, in Hors Série du Nouvel Observateur de novembre-décembre 2004, p. 18-19.
86. Seuls les psychanalystes dérogent à cette règle : ils peuvent (im)parfaitement pratiquer leur « art » sans aucun diplôme et ont exercé un lobbying pressant pour ne pas être inscrits sur les listes préfectorales comme voulait les y contraindre la dernière loi déposée en 2003 sur le bureau de l'Assemblée Nationale.
87. Rogers C. R., *Le développement de la personne,* InterÉditions.
88. Lacroix M., *Le développemt personnel*, Flammarion, 159 p. 2005 et Droit R-P., *Et votre vie sera parfaite,* Odile Jacob, 229 p, 2005.

2.2.16 Le halo freudien

Inutile de s'aventurer dans le maquis du freudisme où tout et son contraire font l'objet d'une interprétation péremptoire. L'auteur pourrait être accusé de faire une régression œdipienne sado-anale en lançant un gros caca à la figure du « père » psychotechnicien qui l'a nourri en début de carrière, afin d'obtenir les faveurs de « mère » Université sur le tard. Cependant, un doute m'assaille. Que dire de tous ces actes dits « manqués » de la vie quotidienne ainsi que les innombrables lapsus, hésitations et autres tressaillements (sans oublier les rêves dont la relation détaillée est érigée en dogme pour toute analyse) qui sont censés révéler les recoins les plus intimes de notre vie psychique[89] ? L'origine historique, géographique et socio-culturelle de la psychanalyse est tout à fait symptomatique et soulève une question : comment les observations faites à la fin du XIX^e^ siècle, dans un cénacle de médecins viennois, fortement marqués par leur confession et leur culture, fréquentant des patients huppés et désœuvrés de la haute bourgeoisie, peuvent-elles prétendre à une généralisation d'ordre universel pour expliquer le fonctionnement psychique ? Or ce fonctionnement est un pur produit social comme l'a établi G. H. Mead et comme les acquis des sciences humaines actuelles (neurosciences, cognitivisme notamment) le confirment. Ajoutons aussi que certains cas originels sur lesquels toute la théorie freudienne a été échafaudée se sont révélés pour le moins trafiqués pour les besoins de la Cause[90].

Dans cette conception totalitaire[91], la mythologie et les symboles sont récupérés pour servir de cadre interprétatif. La *catharsis*[92] est empruntée à la cité grecque, Œdipe sert de mythe fondateur aux relations familiales et les symboles fournissent le code à l'interprétation des rêves. Ce qui échappe à l'observation consciente relève de l'analyse qui, elle (et de façon paradoxale comme

89. Freud S., *Psychopathologie de la vie quotidienne,* Payot, 1990, 317 p. (l'origine est un article publié en 1898).
90. En référence à une revue et à une école « *La cause freudienne* ».
91. Walter J., *Les machines totalitaires*, Denoël, 1982, 254 p., explique que le totalitarisme réduit le moi à néant en l'enserrant dans un machine faite de dogmes, de préjugés qui le conditionnent ; il interdit en outre toutes les opinions contraires au dogme, ou à la pensée du maître. Mais c'est Debray-Ritzen qui attribue ce qualificatif à *La psychanalyse, cette imposture,* Albin Michel, Paris, 1991.
92. Dans la cité grecque la *catharsis* est la première forme théâtrale inventée pour dire aux tyrans élus par les citoyens (sans les femmes ni les esclaves) tout le mal que l'on pensait d'eux à l'aide d'un masque (*persona*, en latin) pour interpréter les différents rôles exigés par la représentation, mais aussi pour ne pas être reconnu.

le souligne Laurence J. Peter[93]), serait directement branchée sur l'inconscient. Pour accéder à ce dernier, il faut naturellement l'intervention d'un spécialiste formé dans l'une des cinq écoles de psychanalyse qui se disputent l'héritage de Freud en France. En outre, nombre de filières universitaires de psychologie dans l'Hexagone restent sous l'emprise hégémonique des docteurs de la foi freudienne, alors que les professeurs des lycées enseignent la psychanalyse comme une vérité révélée. Le lecteur aura du mal à trouver des écrits de ceux qui osent s'inscrire en faux contre le dogme, qui n'admet ni doute ni contestation. La moindre interrogation est écartée du plat de la main comme un blasphème. Nous ne parlons pas de science mais de religion frappée du sceau de l'intégrisme le plus rétrograde : sur le fonctionnement psychique, sur la place de la femme dans la société, sur la sexualité.

En conséquence, comme le souligne nettement Jacques Van Rillaer dans un récent article (« La psychanalyse a-t-elle une valeur scientifique ? *»*) du dossier hors-série du *Nouvel Observateur* consacré à mettre *La psychanalyse en procès*[94], celle-ci ne peut prétendre à un quelconque statut scientifique. Même Lacan l'a reconnu à la fin de sa vie : « La psychanalyse est à prendre au sérieux, bien que ce ne soit pas une science. Comme l'a montré Karl Popper, ce n'est pas une science du tout parce que c'est irréfutable. C'est une pratique de bavardage[95] ». Raymond Boudon prolonge l'argument et explique aussi que ce n'est pas en fonction d'observations brutes que les faits deviennent des théories, mais que celles-ci émergent en recourant à des explications affectives attribuant à l'inconscient la cause d'un phénomène quand l'explication factuelle s'avère impossible. En d'autres termes, l'irrationnel est appelé à la rescousse pour expliquer l'incompréhensible. Ainsi *«* les théories les plus incertaines tendent à être les mieux immunisées contre la critique[96] », et passent alors du statut de la croyance à celui de la connaissance. Pour en être convaincu, le lecteur lira avec intérêt le pavé de Gérard Zwang[97] qui s'avise de vouloir déboulonner *La statue de Freud.* Son zèle se comprend certainement par… son désir refoulé de tuer le père pour mieux ravir l'amour de sa mère, outre le fait que ses tendances libidinales l'ait conduit à entamer une régression sado-anale pour produire ce gros caca de 952 pages. Air connu.

93. Peter L. J., Hull R., *Le principe de Peter*, Stock, Paris, 1970, p. 75.
94. Freud S., *L'interprétation des rêves*, PUF, Paris, 1987, 573 p. L'édition originale *Die Ttraumdeutung* date de 1898.
95. Lacan J., *Ornicar,* 1979.
96. Boudon R., *L'art de persuader*, Fayard, 1992, p. 130.
97. Zwang G., *La statue de Freud*, Robert Laffont, Paris, 1985, 952 p.

Le vocabulaire prétendument original (dont nous avons vu un échantillon page 57 sous la plume de Simone Bergès), forgé par Freud, est exemplaire de l'envahissement abusif de la théorie. Il a contaminé toutes les sphères de notre société et, relayé par la presse féminine, il contribue à culpabiliser les parents[98]. Mais, au fait, d'où vient ce vocabulaire ? Gérard Zwang contribue à dévoiler une partie de la mystification. Le terme d'ambivalence est dû à Bleuler, l'auto-érotisme à Havelock Ellis, et même le Ça est emprunté à Nietzshe puis repris par Groddeck. Le complexe est dû à un psychiatre allemand Ziehen, l'extraversion est créée par Jung, le fétichisme est inventé par le père du QI (quotient intellectuel) André Binet[99], et la libido par Moll. Le masochisme comme le sadisme sont des termes de Kraffi-Ebing, le narcissisme est dû à Nacke, la période de latence appartient à Fliess[100] et la zone érogène revient à un élève de Charcot, Émile Chamblard. Quant au complexe d'Œdipe, il vient tout droit de la mythologie grecque, la *catharsis* est empruntée au théâtre inventé à Thèbes pour dire aux tyrans de la cité grecque ce que les citoyens pensaient d'eux, tandis que le complexe de castration correspond plus à une amplification médiatique[101] qu'à une réalité quelconque. Enfin la dépendance de l'analysé par rapport à l'analyste rappelle beaucoup le phénomène de suggestion (sujétion) dans lequel Émile Coué tenait ses patients[102]. Ces quelques exemples montrent que la terminologie inventée par le père de la psychanalyse doit beaucoup à des emprunts faits à ses illustres contemporains. Mais n'est-ce pas là tout le charisme d'un maître de la publicité moderne que de faire sien ce qui n'appartient qu'aux autres ?

Pour Laurence J. Peter, Freud est allé trop loin dans son entreprise et a ainsi atteint son niveau d'incompétence. Il en donne une saisissante explication dans son célèbre ouvrage[103] : « Dans un éclair de génie professionnel, il a inventé la psychanalyse destinée à rendre les patients conscients de leur subconscient. Puis il est allé trop loin, en se psychanalysant lui-même et a prétendu être

98. Parents vous n'êtes pas responsables !

99. Du fétiche : « objet sur lequel un pervers fixe sa libido » tandis que le fétichisme est un « attachement excessif à un objet ».

100. Zwang G., *op. cit.*, p. 873-874.

101. La publigande, « l'art et la manière de diffuser des informations approximatives » a été le vecteur essentiel de pénétration du freudisme dans la population, par la publicité comme sur les plateaux télé : l'inconscient est partout avec Mireille Dumas et la caution de Gérard Miller (comme nous l'avons expliqué dans *Cinq thèses de communication sociale*, PUB, 1998, chapitre 5).

102. Coué É., *Œuvres complètes*, Astra, 1996.

103. Peter L. J., Hull R., *op. cit.,* p. 75.

conscient de son subconscient. Certains critiques estiment aujourd'hui que tout ce qu'il a fait, c'est de rendre ses patients conscients de son subconscient à lui. Si Freud avait compris la hiérarchologie, il ne serait pas allé si loin, il n'aurait pas atteint son niveau d'incompétence ».

Ces impertinences ne plaisent guère et les condamnations émanant des prosélytes de la psychanalyse sont encore plus féroces que celles de l'Inquisition. Ce genre de fatwa entraîne la mise à l'index des maudits imprécateurs des cénacles qui ont confisqué la pensée du maître à leur profit[104] pour la faire résonner de séminaires en divans, de divans en psy-shows où rivalisent allégories amphigouriques et incantations évanescentes.

Dans le sillon de la psychanalyse, il est donc normal que toutes les analyses évoquées dans ce chapitre aient germé et proliféré, chacune d'entre elles prétendant détenir une vérité incontestable et universelle. L'absence de doute a donc profité à chacune d'elles car la psychanalyse propose une vision ultra-déterministe, dogmatique, immuable et fixée une fois pour toutes qui rassure ses adeptes. Tout peut s'expliquer et, en particulier, le mystère afférent à chacun d'entre nous peut être parfaitement décodé à partir d'un dictionnaire intangible où l'interprétation symbolique côtoie des mots incertains. Rares sont les scientifiques qui osent manifester publiquement leur doute, car ils sont derechef considérés comme de dangereux imprécateurs voués aux gémonies parce qu'ils osent mettre en cause ce dogme universel qui éclaire nos actions d'un halo douteux. Or celui-ci se trouve à la source de nouvelles superstitions : « Ah zut, j'ai fait un lapsus révélateur ; le rêve de cette nuit traduit un désir inconscient ; je suis en pleine régression si je demande un câlin à mon partenaire ; mon alcoolisme est dû à ma relation œdipienne avec ma mère ; je grossis parce que je refuse ma féminité ». Censées appréhender le psychisme humain par leur utilité spécifique, ces « confidences à péage » constituent l'essentiel de la cure psychanalytique[105].

104. Ayant introduit l'analyse transactionnelle après y avoir été initié par Vincent Lenhardt, dans l'un de ces temples de la bien-pensance freudienne, mon patron, Madame CLL, est apparue, telle la statue du Commandeur, dans l'amphi où j'enseignais en déclarant sans autre forme de procès : « À partir de dorénavant, le cours de Monsieur Labruffe est facultatif » ! C'était en 1976 et mes étudiants sont restés.

105. Debray-Ritzen P., *La psychanalyse, cette imposture*, Albin Michel, 1991, 273 p.

2.3 En guise de parabole : le yi-king !

Dans le florilège des pratiques ésotériques, le yi-king peut s'avérer fort utile pour apprécier la personnalité, à l'heure où la Chine est maintenant parfaitement éveillée et prête à nous envahir avec ses produits fabriqués en masse[106]. En effet, ils seront bientôt plus évolués que les nôtres grâce à notre générosité qui a doté ingénument les entreprises chinoises, après l'avoir expérimentée avec les japonaises, de nos technologies (automobile, centrales nucléaires, TGV, mode, nouvelles technologies). Le groupe Lévona vient même d'acquérir (en décembre 2004), pour quelques quinze milliards de dollars, la branche micro-informatique d'IBM et la plus grande chaîne de parfumerie française vient de passer entre les mains du plus riche homme d'affaires chinois pour plus d'un demi-milliard de dollars…

En ce qui concerne le yi-king, il s'agit d'une méthode ancestrale de divination dédiée à la connaissance des hommes, délivrée par le *Livre des mutations* quelque mille ans avant notre ère. Il est composé de tiges de bois sur lesquelles est inscrit un hexagramme (parmi 64) qui correspond à un aphorisme symbolisant les rapports complexes entre le *yin* et le *yang*. Je l'avais découvert dans un restaurant chinois lors d'une réunion de travail entre amis. Après qu'un avenir radieux m'eut été promis, entre deux verres d'alcool de riz, par ce qui ne fut alors qu'un jeu et que ma personnalité paradoxale fut découverte aux yeux de tous ce soir-là à ma grande honte, je me dis qu'il était temps de me familiariser avec cette technique pour pouvoir rivaliser avec nos concurrents de l'Empire du Milieu. En Béarn, le 64 était un bon chiffre. Quand j'appris que Jung lui-même portait un grand intérêt au yi-king, car « c'était beaucoup plus qu'un dicton de papier au fond d'une boîte de biscuits, mais bien une réelle voie d'accès à l'inconscient », je fus convaincu. En outre, disait ce maître de la pensée symbolique « si le yi-king n'est pas accepté par le niveau conscient, il a pour une part affaire au niveau inconscient ; le yi-king a sans doute plus d'affinités avec l'inconscient qu'avec le comportement rationnel de la conscience. ». Alors, s'il s'avérait que le yi-king révélait l'inconscient de chacun, l'énigme posée par autrui se trouvait résolue : c'était magique !

Le lendemain, ragaillardi par cet éminent soutien et cette révélation, je décidais d'expérimenter le yi-king à propos d'une opération de sélection du personnel en cours. Je m'avisais de mettre mes pratiques traditionnelles en

106. La Chine est devenu le 3e producteur d'automobiles dans le monde après avoir dépassé la France, elle devance l'Allemagne en 2004, selon *Auto Plus* du 30 novembre 2004.

concurrence avec le yi-king pour traiter les candidatures du jour. La consultation commença par le pile ou face qui est une forme binaire de prévision. Ensuite, j'assignais une valeur numérique à chaque hexagramme, puis compilais la liste des candidats. Je me mis alors en devoir de questionner le yi-king sur la valeur des postulants, leurs caractéristiques de personnalité et leurs capacités d'adaptation et d'évolution. Chaque réponse étant directement branchée sur leur inconscient, il devenait inutile de comprendre, il suffisait d'interpréter l'hexagramme choisi par le hasard.

Pour approfondir la compréhension de la validité d'une telle démarche, il faut impérativement assimiler les principes philosophiques du yi-king. Le futur réside dans la potentialité de l'instant, or le futur est tributaire du passé et détermine des cycles qui sont parfaitement visibles dans l'histoire personnelle d'un candidat telle qu'il peut la raconter. Par ailleurs, le hasard s'introduit dans la probabilité statistique de la causalité du continuum espace-temps pour magnifier la qualité de l'instant précis où les pièces sont jetées et – ainsi – produire une singularité qui donne tout son sens au jet des pièces du yi-king. Dans cette circonstance, comme l'explique bien Stephen Hawking (l'inventeur du big-bang en 1964, dont il faut recommander la lecture assidue au lecteur désireux d'approfondir cette conception centrale de la physique quantique[107]), le passé est projeté dans le présent tandis que le futur est en germe dans le présent pour rompre la flèche traditionnelle du temps. « Les postulats cartésiens sont donc simplement des lois statistiques qui comportent des exceptions », écrit Jung. Ainsi, la pensée chinoise rejoint le système de probabilités de la physique quantique dans lequel le sujet devient une part fondamentale du processus scientifique. C'est dans ce contexte que naquit la « synchronicité », chère à ce disciple de Freud, qui attribue une valeur centrale aux archétypes qui constituent le fondement du yi-king.

Encouragé par cette double caution scientifique, je commençais par placer les 64 hexagrammes du yi-king dans l'ordinateur, ainsi qu'une référence à chaque candidat, puis jetais les pièces de yi-king en pensant à Hawking. Quelle coïncidence, mais Lacan[108] trouverait cela normal !

« Vas-y, yi-king ! », dis-je. « Alexandre Dupont » sortit en premier, assorti du septième hexagramme SZE, en haut Ik'Ouen le réceptif, la terre, en bas K'An,

107. Hawking S., *Une brève histoire du temps*, J'ai Lu, Flammarion, 1989, 250 p.

108. Un des passe-temps qui amusait beaucoup Lacan était de trouver des analogies entre le nom des gens et leur métier.ou une caractéristique de leur personnalité, piste d'analyse typologique que nous n'explorerons pas ici.

l'insondable, l'eau. Je lus l'aphorisme : « L'homme noble accroît ses masses ». Il devenait clair que ce candidat avait un fort potentiel qui allait augmenter ses compétences. Cette qualité primordiale répondait bien à la question de savoir si son leadership était suffisant pour prendre en charge une équipe de travail, puis le personnel d'une plate-forme en Mer du Nord. J'accordais à Alexandre Dupont un « avis très favorable ».

J'essayais ensuite un autre candidat : Bernard Duval. « L'enthousiasme » répondit le yi-king : « il est avantageux d'engager des auxiliaires et de faire marcher l'armée ». « Cela, c'est excellent ! », m'entendis-je déclarer tout haut. Cela veut dire que ce candidat a du charisme et va pouvoir fédérer les membres du projet auquel il sera affecté. Le pronostic a l'air d'être bon pour la réussite de ce leader dans son futur job de chef de chantier. Je rédigeais un compte rendu à la hauteur des qualités que je prêtais à ce nouveau Bonaparte, chez qui l'extraversion le disputait au charisme et le dynamisme à la réflexion stratégique…

Voyons Sébastien Louber : « Si quelqu'un n'est pas ce qu'il doit être, il obtient l'infortune », répondit le yi-king. « Sacrebleu, je crois que ce candidat est un imposteur ! », conclus-je. Effectivement, ce soi-disant « technologue » est un beau parleur, mais il m'a menti. Je l'écartais donc des futurs embauchés. Il y avait aussi un trait mutable sur l'hexagramme de Sébastien Louber : « le travail sur ce qui est corrompu ». Je me mis en devoir de vérifier le curriculum-vitæ produit par l'impétrant et m'aperçus bien vite que, effectivement, les ratures n'auguraient rien de bon quant à la sincérité de ce candidat. Les dés (ou plutôt les pièces du yi-king) étaient jetés.

La suite révéla que je n'avais pas embauché de meilleurs candidats, ni de pires, en comparaison avec les méthodes traditionnelles auxquelles j'étais habitué jusqu'alors. Je possède désormais, dans ma panoplie pour évaluer le savoir-être, avec une expertise à nulle autre pareille, une méthode rapide pour révéler ce que les candidats veulent cacher dans leur inconscient, éprouvée depuis trois millénaires, possédant des cautions scientifiques indiscutables[109], présentant une excellente fiabilité aussi bien au plan du diagnostic que du pronostic. Je suis donc armé pour affronter le marché asiatique et sélectionner le personnel des entreprises chinoises !

109. La science se construit sur le doute et la réfutation ; ce qui est « indiscutable » ne peut avoir ce label scientifique, or nombre des pratiques évoquées dans ce chapitre, en particulier la psychanalyse, sont dans ce cas.

Partie II

Les compétences relationnelles

« Le moi surgit de la relation aux autres. »
G. H. Mead
Le moi, le soi, la société

3

Sur la piste du savoir-être

« Et le plus fort,
c'est qu'il le croyait. »
Alphonse Daudet
Tartarin de Tarascon

3.1 Aux sources du savoir-être

Nous pouvons affirmer, comme Claude Lévy-Leboyer[1] le soulignait dans un rapport remis au Premier ministre Edgar Faure, il y a plus de trente ans, que l'évaluation traditionnelle des personnes opérée avec les techniques évoquées précédemment, y compris les tests psychologiques, produit exactement l'effet inverse à celui recherché. En effet ces méthodes réifient l'évalué dans un carcan fixé une fois pour toutes dans le temps, sous prétexte de le connaître. Il existe autant de différences entre une appréciation statique d'une personne et la complexité dynamique, évolutive, qui la fait s'adapter à de multiples situations, qu'entre une photographie d'une scène et sa version cinématographique

1. Lévy-Leboyer C., *L'évaluation du potentiel humain*, Rapport au Premier ministre Edgar Faure, 1973.

et entre celle-ci et la réalité des dimensions multiples qui doivent être prises en compte pour en comprendre la subtilité : historique, contextuelle, relationnelle, sociale, politique. Si les techniques se sont diversifiées depuis les premiers jalons posés, le constat est toujours d'actualité. Il s'agit d'un instantané photographique qui n'a qu'une valeur relative : le témoignage d'une façon d'être dans un contexte particulier en rapport avec la demande du photographe (son point de vue, ses présupposés artistiques et sa compétence de photographe sans parler de l'appareil utilisé pour le moins approximatif et sujet à caution).

Or, il faut rappeler que les sciences humaines, en particulier la psychologie, se sont édifiées dans le sillon des sciences physiques à une époque où les bases de la méthode scientifique, établies pour poser les règles d'un monde physique immuable, étaient loin d'être valides pour l'étude du psychisme humain. Les chercheurs ont généralement transposé directement des postulats et des méthodes d'un champ particulier, la physique, dans celui des sciences humaines sans considérer les évolutions, voire les ruptures enregistrées dans le courant du XX^e^ siècle par ces mêmes sciences « dures ». Ainsi, par exemple, la cosmologie étant basée sur la fixité de l'univers jusqu'à la fin des années 1960, l'irruption de la théorie du big-bang a transformé les paradigmes de la conception cosmologiques et de la physique : l'univers est en expansion continue. Or la psychologie est restée dans la tradition fixiste depuis cette révélation, malgré la démonstration de l'expansion de l'univers ou celle de l'évolution des espèces vivantes mise en lumière par Darwin depuis un siècle et demi. Un autre principe, celui de l'homéostasie, aurait dû alerter les chercheurs : la santé est un équilibre fragile entre des forces contraires, comme le montre Jean Didier Vincent[2]. L'acquisition d'un état biologique est sans cesse remis en cause par des forces antagonistes en lutte constante par le biais du combat entre les cellules qui meurent et celles qui naissent, entre un besoin satisfait un moment et qui se manifeste l'instant d'après avec acuité (la faim, la soif, le désir sexuel).

Il est compréhensible qu'une discipline nouvelle veuille arrêter la flèche du temps et saisir son objet, apparemment incompréhensible mais en réalité très labile, en le cadrant dans des catégories figées, pour le définir une bonne fois pour toutes afin d'y voir plus clair, en considérant l'énigme résolue à jamais. Cette conception a été plutôt dramatique pour les sciences humaines qui ont morcelé l'objet d'étude en unités discontinues sans établir de lien entre elles : perception, mémoire, intelligence, motivation, émotion, attention, personnalité.

2. Vincent J.-D., *La Chair et le Diable*, Odile Jacob, Paris, 2000, 303 p.

Malgré quelques auteurs s'efforçant de prouver *l'unité de la psychologie*[3], traités et manuels confortent cette parcellisation dans le droit fil du taylorisme, comme le montre celui de Maurice Reuchlin qui ressemble à un inventaire à la Prévert des activités psychiques. Il n'y manque même pas les rats (blancs), présents dans tous les laboratoires de psychologie[4]. Cette vision s'est révélée encore plus dommageable pour le sujet qui nous occupe : la compréhension des savoir-être, l'intelligence des comportements, la maîtrise de soi et l'amélioration des relations interpersonnelles. Ces objectifs ne peuvent être atteints qu'à travers une conception dynamique, réactualisée en permanence, voire remise en cause à la fois par l'observateur et par l'observé, qui tous deux doivent devenir acteurs par le truchement d'une méthodologie d'analyse partagée. Dans le cadre d'un organisme, cette compréhension ne peut se faire que grâce à une démarche de concertation et une procédure de réactualisation permanente fournie par la communication interpersonnelle, réalisée à toute occasion au sein d'un groupe de travail, comme entre le management et chacun de ses collaborateurs.

Pour résumer, il faut bien prendre conscience de l'importance capitale de ces trois ingrédients essentiels à l'origine de tout savoir-être. Ce dernier est le résultat d'une posture à un moment donné, dans une situation particulière, en réaction à la présence (pression, demande, influence, compétence) d'un tiers. De plus, l'évaluation du savoir-être doit s'effectuer par des experts hyper-compétents dans ce domaine et maîtrisant des outils conceptuels, méthodologiques et techniques sans lesquels la subjectivité délirante et le n'importe quoi peuvent s'engouffrer de façon ravageuse. Enfin, cette analyse doit être reproduite fréquemment pour tenir compte de l'évolution des comportements dans le temps et de leur changement en fonction des situations et des acteurs en présence.

Cependant chacun peut perfectionner la connaissance de soi à l'aide d'un certain nombre de supports, dont chaque critère permet de caractériser une réaction dans une situation donnée. Pour approfondir la connaissance de soi, la question à laquelle il convient de répondre s'énonce ainsi : dans quelle situation et en fonction de quel personnage le signe repéré survient-il ? Par exemple, quelle est la situation et quelles sont les personnes qui me rendent stressé ? À l'inverse quelles sont les conditions dans lesquelles je manifeste le plus grand calme ? C'est avec ces interrogations que les trois exercices d'évaluation

3. Lagache D., *L'unité de la psychologie*, PUF, 1964.
4. Reuchlin M., *Psychologie*, PUF, Paris, 1984, 678 p.

proposés dans ce chapitre doivent être abordés et traités. D'ailleurs, chacun peut perfectionner la connaissance d'autrui en référence à ces mêmes supports et à cette méthodologie. Le dialogue engagé à ce propos doit être pratiqué en affinant l'observation d'un certain nombre d'attitudes corporelles et de gestes qui conduisent à une plus grande pertinence de la connaissance d'autrui, avec son accord formel dans le cadre professionnel.

Il découle de cette analyse que pour changer un savoir-être, il convient donc de changer tout ou partie de l'une des caractéristiques de ces trois ingrédients :

– moi,
– autrui,
– la situation.

En effet, l'histoire de la construction d'une personnalité montre que chacun de nous a forgé une caractéristique de personnalité au fil du temps en fonction de l'intensité et de la simultanéité de ces trois critères :

– l'influence d'un tiers ;
– une mise en situation ;
– une décision personnelle via l'émotion ressentie par le choc avec les deux ingrédients étrangers (autrui et la situation).

Ainsi, en un laps de temps assez court (la prime enfance), chacun d'entre nous a été confronté à des dizaines de personnes et à des centaines de situations. Chaque seconde a donc été propice à une réaction émotionnelle unique, qui a forgé une caractéristique particulière de savoir-être avec toutes ses déclinaisons.

Profitons-en pour répondre à un de nos vieux amis, expert en recrutement, fidèle à l'évaluation classique, qui nous affirmait récemment qu'il ne pouvait choisir un candidat commercial dont les tests de personnalité, maintenant informatisés, révélait l'introversion. En premier lieu, les biais introduits dans la construction du test, puis dans sa validation, enfin dans sa passation et son interprétation sont déjà suffisamment lourds pour apporter un élément de réponse. Changeons de perspective, en considérant la vie de ce candidat pour mettre en lumière un second argument. Il est évident qu'il a effectivement été dans une situation avec autrui (un parent, un voisin) qui l'a intimidé et lui a fait prendre cette décision de rester sur son quant à soi avec autrui, puis de réfléchir à deux fois avant de s'exprimer. Il est aussi évident qu'il a vécu de multiples autres occasions où le choc « situation-autrui » lui a appris, commandé et programmé l'inverse avec autant de force : s'exprimer avec faconde et se

mettre en évidence dans un groupe (même festif) favorisant ainsi cette caractéristique d'extraversion recherchée par notre ami recruteur[5]. Il est aussi observable[6] dans l'histoire de ce candidat exemplaire que toutes les autres nuances – de l'introversion, frisant l'autisme, à l'extraversion la plus explosive – ont été apprises par la multitude des rencontres avec autrui dans autant de situations différentes qui appelaient et programmaient ce nuancier.

Mais, à l'instant précis où notre candidat répond à la question d'un des innombrables inventaires de personnalité auxquels il est soumis, un jour d'examen où sa carrière est en jeu : « Êtes-vous intimidé par quelqu'un qui vous fait peur ? », ainsi qu'à la dizaine de questions équivalentes, le stress lié à l'épreuve, la pression du temps et des réactions spontanées de sincérité – ou de panique – font pencher la balance dans le sens introversion et non dans celui de l'extraversion. Le voici alors catalogué, coagulé dans l'introversion et recalé *sine die*, quelquefois pour toujours, pour le poste de commercial qu'il convoitait, et pour lequel il excellait probablement précédemment. En effet, la description de la fonction étant faite en termes de qualités et de caractéristiques psychologiques fondées sur une conception dépassée du savoir-être, elle exige de souscrire à cette qualité d'« extraversion » en obtenant un score élevé en répondant aux questions des épreuves censées l'évaluer. L'étalon de mesure étant invalide, la conception du savoir-être étant surannée, la description de la fonction étant figée dans des qualités personnelles – voire des aptitudes – ne correspondant pas à la réalité de la dynamique des comportements, la sélection du personnel devient dès lors basée sur des sables mouvants conduisant à des faux-semblants, des erreurs répétées et des candidats inadaptés.

3.2 Les enjeux de la connaissance de soi

« Bien se connaître, c'est déjà connaître le monde[7] », alors que « si je me connais bien, si je connais bien l'autre, je suis prêt à gagner les cent prochaines

5. Matthieu C., directeur d'une concession automobile renommée, m'affirmait récemment qu'il préférait sélectionner des vendeurs à l'écoute et réservés (ils recueillaient ainsi les besoins de leurs clients afin de leur faire une proposition adéquate) plutôt que des camelots forts en gueule.
6. Cette « observation » est le fruit des quelque vingt mille analyses biographiques que nous avons menées avec des candidats et des apprenants venant de tous horizons ; elle s'appuie aussi sur un certain nombre d'acquis des sciences humaines, et de l'apport de l'analyse transactionnelle en particulier.
7. Aphorisme socratique qui prolonge l'impérieux « Connais-toi toi-même ».

batailles[8] ». Apprendre à se connaître – et à connaître autrui – représente une nécessité absolue pour chacun d'entre nous quel que soit le rôle joué au sein de la famille, de la vie sociale ou des structures professionnelles. Cette connaissance constitue un préalable pour aborder les différentes situations relationnelles en pleine possession de ses moyens et se préparer à mieux connaître autrui, source apparente de tous nos maux : « l'enfer, c'est les Autres », affirmait Sartre. Or, il faut bien admettre que nous « fabriquons » autrui à notre image. Chacun de nos interlocuteurs représente une énigme à résoudre pour obtenir la coopération désirée, les changements nécessaires. Cette résolution contribue alors à la qualité du service et du produit dans toutes les interactions du réseau clients-fournisseurs propres à l'organisme ainsi qu'aux relations harmonieuses attendues au sein des groupes dans lesquels nous évoluons : famille, amis, associations, sport.

Il s'agit aussi d'être en mesure, pour le lecteur attentif à révéler cette énigme qu'autrui lui renvoie, de dresser un portrait réaliste et nuancé de lui-même pour répondre sincèrement et de façon exhaustive à la demande de différents interlocuteurs qui veulent percer le rébus qui se présente devant eux. Ce genre d'exercice nous laisse souvent démuni comme si c'était la première fois que les questions se posaient : « qui suis-je ? », « qui est autrui », « comment dois-je me comporter ? », « comment va se comporter autrui ? » dans tel ou tel type de situation interpersonnelle, familiale, professionnelle de négociation, de relation, de management ou de collaboration avec de multiples acteurs internes et externes de l'organisme.

Pour aider à répondre à ces questions, nous invitons le lecteur à s'entraîner à réfléchir et à répondre précisément aux exercices d'auto-analyse proposés dans ce chapitre, afin de parvenir à mieux cerner sa personnalité, son style de management ou ses attitudes. Cette recherche heuristique allie l'introspection, l'analyse historique, des épreuves spécifiques d'auto-analyse, des grilles d'analyse de comportement et d'état mental, ainsi que de tous les autres éléments de réflexion sur soi que cet ouvrage aura pu contribuer à déterminer. Cet état des lieux s'enrichira des perceptions que l'entourage peut apporter dans la connaissance de soi. Dans le milieu professionnel, les situations d'appréciation sont parfaitement propices à cet égard ; dans le cadre d'une recherche d'emploi, certains organismes spécialisés proposant des bilans de compétences peuvent aider à atteindre cet objectif d'élucidation.

8. Voici un principe de Sun Tzu capital pour *L'art de la guerre* et pour celui du management.

Il est effectivement légitime de se poser la question « qui suis-je? », et d'être perplexe quant à la réponse. Suis-je celui que je crois être ou celui dépeint par mes proches ? Puis-je affirmer que je suis chaleureux alors que mes proches me perçoivent comme un être froid, distant et caustique ? Suis-je aussi sociable que je l'imagine, alors que mes amis me présentent comme « le bizarre de la soirée » ? Suis-je aussi limpide que je le souhaite alors que le premier venu me trouve étrange ou original ? Suis-je aussi intrépide que je le pense, alors que mes collègues de travail – ou compagnons d'étude – me jugeaient timoré ? Suis-je si compétent en expression écrite alors que je m'y reprends à deux fois et atermoie indéfiniment pour rédiger un rapport ? Suis-je vraiment à l'écoute alors que je ne regarde pas mon interlocuteur ou suis pressé par le temps d'un prochain rendez-vous ?

La litanie des paradoxes que chacun s'efforcera de clarifier, d'expliquer et de rédiger pourra s'allonger de telle sorte à ce qu'elle soit établie et harmonisée par un portrait aussi nuancé que réaliste. En fait, ces antagonismes mettent en évidence une réalité déconcertante à première vue : la personnalité est constituée de contradictions et de processus opposants. Je suis à la fois ouvert et fermé, fort et fragile, subtil et grossier, rapide et lent, intransigeant et nuancé, énervé et placide, agréable et détestable... L'émergence de ces caractéristiques dépend des circonstances. Je suis à la fois ce que la perception de mon entourage met en lumière et l'« idéal du moi » que je vénère au plus profond de moi. C'est cet idéal du moi qui me permet de progresser, à condition de réduire les hiatus entre la perception d'autrui et cette croyance intime. La compréhension de ces apparents paradoxes réside dans l'élucidation de la construction historique de chaque personnalité.

Insistons sur un élément essentiel pour comprendre ces antagonismes qui nous caractérisent et déterminent des comportements basés sur des processus opposants. Dès les premiers instants de la vie, chacun a été plongé dans des situations différentes avec des personnages distincts. Chacune de ce ces rencontres a fourni une occasion de réagir émotionnellement de façon spécifique (joie ou anxiété, peur ou désir, haine ou plaisir, jouissance ou dégoût, par exemple) et de forger une caractéristique de personnalité, plus ou moins développée, correspondant à l'intensité de cette émotion réactionnelle. Au fur et à mesure de cette succession renouvelée de rencontres avec ce couple « personnage-situation » auquel nous avons réagi, toute la palette des caractéristiques de personnalité a, en quelque sorte, été programmée biochimiquement dans notre cerveau et inscrite musculairement dans notre corps[9], avec toutes les inflexions

9. Vincent J.-D., *La Chair et le Diable,* Odile Jacob, Paris, 1995.

et nuances possibles. Le nuancier de ces « marqueurs somatiques[10] » a été d'autant plus affiné que les réactions ont été diversifiées et réitérées. C'est ainsi que nous recelons une extraordinaire richesse de personnalité, à travers de multiples facettes garantes de notre plasticité relationnelle et de notre adaptabilité en toutes circonstances. Il nous faut donc apprendre à ressourcer ces caractéristiques et oser expérimenter les moins prégnantes, et souvent les plus nécessaires, à chaque fois où l'occasion se présente. En résumé, nous avons déjà tout appris en termes de comportement : à chacun de réactualiser et de renforcer les comportements adaptés aux situations multiples survenant au cours de la vie professionnelle, personnelle et relationnelle. C'est le rôle de l'apprentissage et d'un perfectionnement continu tout au long de la vie de contribuer à cet objectif vital pour l'épanouissement de la personnalité.

10. Damasio A., *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob, Paris, 2001.

4

Des réponses à l'énigme

« Expliquer l'inconnu par le connu. »
Léonard de Vinci

4.1 Repérer les qualificatifs de connaissance de soi

Pour aider chacun à se situer et à faire le point sur lui, nous présentons ci-après une série de grilles d'analyse à laquelle se référer (*cf.* tableau 4.1). Chacune fournira des profils, des points de repères ainsi que des qualificatifs qui structureront la présentation du portrait psychologique. Elles permettront aussi une réflexion fructueuse sur la construction de la personnalité de chacun ainsi que sur les objectifs de progression qui peuvent être assignés pour arrondir tel ou tel angle un peu acéré.

Pour chacun des couples d'adjectifs proposés, choisissez le qualificatif qui vous dépeint le mieux, le plus spontanément possible (soulignez, cochez, ou entourez).

Certains adjectifs se répètent mais, à chaque fois, le choix doit se porter sur l'adjectif qui vient en priorité à l'esprit comme étant le plus juste.

Il n'y pas de temps limité (contrairement aux situations de *testing*), mais vous avez intérêt à travailler le plus vite possible, puis à réfléchir ensuite sur la portée et la réalité concrète de chaque adjectif dans votre comportement quotidien.

Tableau 4.1 Exercice d'autoévaluation n° 1

1. Équilibre général – Score = /20

tranquille	spontané	flegmatique	sincère
placide	pondéré	patient	résolu
équilibré	déterminé	bien contrôlé	souple
maître de soi	patient	posé	ambitieux
stable	prévenant	calme	prévoyant

2. Optimisme – Score = /20

joyeux	insouciant	positif	satisfait
jovial	fidèle	optimiste	poli
spontané	posé	gai	accrocheur
bon vivant	avisé	enjoué	constant
insouciant	audacieux	content de vivre	subtil

3. Sociabilité – Score = /20

aimable	sincère	empathique	clairvoyant
liant	joyeux	coopératif	dynamique
affable	réfléchi	conciliant	coopératif
sociable	stable	poli	ferme
prévenant	hardi	compréhensif	adroit

4. Dynamisme – Score = /20

efficace	loyal	compétitif	tenace
combatif	gai	énergique	prudent
travailleur	équilibré	dynamique	audacieux
énergique	prudent	efficace	sociable
accrocheur	énergique	actif	habile

5. Conviction – Score = /20

diplomate	enjoué	persuasif	circonspect
souple	indépendant	à l'écoute	persuasif
fin	compréhensif	convaincant	travailleur
subtil	persévérant	habile	droit
intéressant	convaincant	adroit	flegmatique

6. Détermination – Score = /20

persévérant	honnête	décidé	diplomate
résolu	efficace	opiniâtre	sérieux
volontaire	dur	ferme	entreprenant
obstiné	liant	tenace	maître de soi
constant	opiniâtre	déterminé	jovial

7. Fiabilité – Score = /20

sincère	raisonnable	fiable	perfectionniste
fidèle	conciliant	franc	tranquille
honnête	obstiné	naturel	content de soi
vrai	naturel	sincère	compétitif
droit	fin	loyal	optimiste

8. Affirmation de soi – Score = /20

sûr de soi	actif	ambitieux	calme
confiant	intrépide	entreprenant	franc
assuré	aimable	audacieux	bon vivant
ambitieux	résolu	indépendant	sur de soi
hardi	persuasif	content de soi	consciencieux

9. Maturité – Score = /20

sérieux	combatif	précautionneux	réservé
réfléchi	mûr	prévoyant	affable
consciencieux	satisfait	circonspect	intéressant
avisé	assuré	raisonnable	décidé
prudent	vrai	mûr	contrôlé

10. Leadership – Score = /20

à l'écoute	autoritaire	écouté	contesté
dominant	soumis	confiant	défensif
réfléchi	impulsif	prévoyant	décidé
créatif	rigide	constant	indécis
autonome	individualiste	influençable	dominateur

Pour chaque caractéristique majeure, attribuez 2 points par adjectif situé à gauche de chaque couple. Additionnez et vous obtenez le score pour chaque caractéristique. Pour chaque item, l'équilibre se situe entre 7 et 17 points.

En deçà ou en delà, vous devez réfléchir sur les compensations qui permettent d'indiquer (par exemple) que si votre leadership est trop affirmé vous le compensez par une grande qualité d'écoute ; ou bien, si votre affirmation est faible, elle est compensée par une forte maturité. L'essentiel est de bien comprendre que ces caractéristiques peuvent aider à analyser toutes les subtilités de la mise en œuvre des éléments complémentaires qui composent votre personnalité : elles lui permettent de s'adapter dans des situations extrêmement variées dont vous devez faire l'inventaire.

Dans une seconde version utile à votre autoanalyse et à votre progression vers la compréhension de l'énigme, il ne s'agit plus d'évaluer les caractéristiques de personnalité proposées comme si elles étaient forgées à tout jamais et se manifestaient de façon immuable, mais d'envisager leur émergence de façon dynamique et dépendant des situations. Ainsi s'agit-il de savoir répondre à la question suivante : dans quelles circonstances et avec quel type de personnage rencontrés se manifeste spontanément telle ou telle caractéristique ? Cette spontanéité est-elle vraiment adaptée aux exigences de la situation et à la qualité relationnelle requise par l'atteinte de l'objectif fixé par l'efficacité

professionnelle ? Quelles sont les conditions, par exemple, qui garantissent ma franchise ou ma sincérité ; avec quelle personnes et dans quelles conditions suis-je plus enclin à dire « non » pour m'affirmer tout en respectant mon interlocuteur ? Cette question entraîne la suivante : que dois-je entreprendre (en termes de formation, d'entraînement ou de procédure) pour manifester la caractéristique de personnalité qui convient à la situation, et – surtout – comment me préparer à des rencontres qui me mettent en difficulté afin d'adopter un comportement adapté à la situation ?

La réponse à ces questions passe par l'analyse du comportement traduit en fonction de domaines de compétences balisés par une trame d'apprentissage. Il convient alors d'entreprendre ce perfectionnement pour atteindre le niveau requis et transformer le savoir-être en un savoir-agir adéquat vis-à-vis des exigences requises par la situation affrontée et les personnes rencontrées.

Reportez dans le tableau suivant les scores obtenus pour chaque caractéristique de personnalité, sachant que les notes inférieures à 7 indiquent un manque et les notes supérieures à 17 peuvent être à l'origine d'un comportement excessif.

Tableau 4.2 Synthèse de l'exercice d'évaluation n° 1

Équilibre général :	Détermination :
Optimisme :	Fiabilité :
Sociabilité :	Affirmation de soi :
Dynamisme :	Maturité :
Conviction :	Leadership :

Maintenant reprenez l'exercice comme indiqué dans le paragraphe précédent et, pour chaque indicateur de personnalité, identifiez le type de situation et le type de personnage qui en sont les déterminants. Par exemple avec qui, et dans quelles situations êtes-vous conduit à être impulsif, rigide, passif ?

Après l'auto-diagnostic, la seconde application concerne l'appréciation des collaborateurs par un manager. Celui-ci aura tout intérêt à se demander, en concertation avec l'intéressé de préférence, quelles sont les situations qui déclenchent tel ou tel savoir-être (satisfaisant ou inapproprié) et comment aménager les situations qui déclenchent des savoir-être inadaptés. Cette analyse doit conduire à établir des plans d'actions et des engagements afin de les rectifier dans le sens exigé par la fonction, la satisfaction du client final et celle des clients du réseau relationnel dans lequel évolue l'intéressé. La

connaissance de l'émergence des situations doit permettre d'avoir une meilleure prise sur les perturbations et engendrer une meilleure maîtrise de soi propice à l'autonomie, la responsabilité ou l'initiative.

4.2 Prendre en compte les paradoxes des savoir-être

Cette grille d'analyse (*cf.* tableau 4.3) s'inspire d'un inventaire de personnalité qui détermine un « profil » en fonction d'un repérage des différentes caractéristiques hiérarchisées sur une échelle en dix points. Nous proposons d'identifier, pour chacune des dix caractéristiques, les qualificatifs dominants afin d'attribuer une note pour chaque critère allant de – 1 à – 5 et de + 1 à + 5. À gauche se trouvent placées les caractéristiques notées de – 1 à – 5, et à droite les caractéristiques notées de + 1 à + 5 que vous pouvez vous attribuer pour chaque qualificatif. À vous de noter chacun en fonction de l'échelle de correspondance suivante :

- + 1 & – 1 = jamais ;
- + 2 & – 2 = rarement ;
- + 3 & – 3 = assez souvent ;
- + 4 & – 4 = fréquemment ;
- + 5 & – 5 = toujours.

Pour chaque item, vous devez noter chaque qualificatif à droite comme à gauche, le total de ces deux notes doit être reporté dans la note centrale. Ainsi si vous cotez le qualificatif « tendre » à – 3 et le qualificatif « rude » à 5, la note centrale s'établit à (– 3 + 5) = + 2 : vous pouvez dire que votre comportement général est plutôt rude. Le cumul des notes vous donne une note globale pour chaque critère proposé : positif, vous êtes affirmé (par exemple, critère n° 5), négatif, vous avez trouvé un objectif vers lequel progresser en faisant un effort pour vous affirmer dans les situations habituelles où vous avez tendance à lâcher prise.

Il vous appartient d'affiner le profil obtenu par la description d'un portrait plus subtil que vous aurez analysé. Vous mettrez ainsi en cohérence les apparents paradoxes de votre comportement, et vous associerez chaque caractéristique à une situation vécue pour en expliquer la réalisation. Cela vous aidera grandement à en discuter. Vous pouvez aussi appliquer cette grille d'analyse pour mieux cerner le comportement de vos collaborateurs et préparer les entretiens de face à face qui nécessitent d'aborder ce sujet délicat : faire le point sur le

savoir-être pour décider en concertation des plans d'action conduisant à son évolution.

Tableau 4.3 Exercice d'autoévaluation n° 2

Critère n° 1 : Relation interpersonnelle **Score =**

	–						+					
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**note**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
réservé												ouvert
détaché												empathique
critique												concerné
distant												chaleureux
rigide												aimable
travail isolé												coopératif
replié sur soi												expansif
normatif												libéral
mal à l'aise												à l'aise en groupe
secret												volubile

Critère n° 2 : Mode intellectuel **Score =**

	–						+					
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**note**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
lent d'esprit												esprit brillant
rigidité intellectuelle												vivacité intellectuelle
viscosité des idées												idéation déliée
faible acuité												intelligence aiguë
compréhension lente												compréhension alerte
synthèse difficile												synthèse aisée
analyse superficielle												analyse approfondie
perdu dans les détails												capte l'essentiel
écoute distraite												écoute constante
perd le fil de sa pensée												garde le fil

Critère n° 3 : Soumission/domination **Score =**

	–						+					
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**note**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
modeste												arrogant
doux												dur
influençable												autoritaire
docile												opposant
accomodant												entêté
convenable												provocateur
soumis												rebelle
passif												audacieux
dépendant												individualiste
conformiste												dominateur

Critère n° 4 : Assertiveness (affirmation de soi) **Score =**

	–						+					
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**note**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
posé												animé
silencieux												disert
réservé												effronté
effacé												affirmé
discret												imprévisible
sérieux												jovial
guindé												enthousiaste
pessimiste												insouciant
prudent												direct
intimidé												chaleureux

Critère n° 5 : Éthique **Score =**

	–						+					
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**note**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
opportuniste												tenace
asocial												convenable
négligent												consciencieux
laxiste												exigeant
anomique												respectueux des règles
amoral												vertueux
versatile												posé
velléitaire												fiable
infidèle												fidèle
grossier												policé
hâbleur												vrai

Critère n° 6 : Autonomie **Score =**

	–						+					
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**note**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
dépendant												indépendant
adepte convaincu												iconoclaste
influençable												leader
rigide												créatif
initiative limitée												inventif
passif												dynamique
attentiste												aventureux
facilement satisfait												cherche à mieux faire
faible niveau énergique												énergique
conformiste												questionneur

Critère n° 7 : Maîtrise de soi **Score =**

	–						+					
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**note**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
incontrôlé												maître de soi
incongru												en harmonie avec soi
impulsif												exigeant
réactif												contrôlé
rebelle												placide
facilement bouleversé												impavide
intarissable												pondéré
stressé												calme
agité (geste/corps)												impassible
vindicatif												conciliant

Critère n° 8 : Conformisme **Score =**

	–						+					
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**note**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
pratique												distrait
conventionnel												imaginatif
organisé												bohême
contrôlé												émotif
prudent												audacieux
conservateur												aventureux
traditionaliste												innovateur
rigide												plastique
naïf												incrédule
normatif												critique

Critère n° 9 : Tension intérieure **Score =**

	–						+					
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**note**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
inquiet												confiant
négatif												optimiste
atone												tonique
versatile												tranquille
anomique												adapté
agité												nonchalant
stressé												détendu
intransigeant												conciliant
jaloux												candide
insatisfait												positif

Critère n° 10 : Réalisme **Score =**

	–						+					
	5	**4**	**3**	**2**	**1**	**note**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
tendre												rude
artiste												réaliste
sensible												imperturbable
esthète												pragmatique
sentimental												roid
égocentrique												coopératif
gaffeur												habile
sincère												sophistiqué
spontané												réfléchi
indolent												responsable

© Alain LABRUFFE 01/2005

Reprenez cet exercice en identifiant pour chaque caractéristique de personnalité dans quelle situation et avec qui elle émerge le plus fortement.

L'appréciation d'un collaborateur par un manager peut s'enrichir par l'analyse de l'émergence de telle ou telle caractéristique en rapport avec une situation professionnelle particulière, une personne (tel ou tel acteur du réseau clients-fournisseurs internes ou externe) ou un événement spécifique afin d'adapter la réaction de savoir-être à l'efficacité et à la qualité du résultat recherché.

Dans tous les cas, l'analyse doit se faire dans une perspective dynamique, afin d'aider à faire évoluer les comportements dans le sens qui convient à une adaptation aussi fine que l'exigent les situations et la multitude des personnes rencontrées au cours d'une journée.

4.3 Apprendre à observer les gestes

L'étude de la gestuelle mérite une place de choix dans l'inventaire des techniques qui permettent de mieux connaître l'interlocuteur : il suffit en effet de prêter un peu attention pour observer le langage des gestes et les mouvements du corps et être alerté sur les mouvements de la pensée et les diverses émotions qui agitent l'interlocuteur. Cette observation, quand elle vient relayer l'écoute que l'on prête à autrui en infléchissant le cours du dialogue, peut ainsi être très utile. Hélas, elle est bien souvent utilisée comme un dictionnaire universel comme s'il existait des gestes vérité[1]. Dans cette optique, chaque signe aurait une signification, ce qui peut être vérifié pour certains gestes, comme l'a montré Desmond Morris[2].

Il convient cependant de rester très prudent et de considérer chacun de ces gestes comme un signe d'alerte pour approfondir la réflexion, faciliter la parole d'autrui et choisir le cheminement le plus approprié au dialogue. Dans cette perspective, il devient important de prendre conscience que des gestes qui nous échappent peuvent souvent être (mal) interprétés par autrui et nous porter préjudice dans des situations de relation à fort enjeu : recrutement, appréciation, négociation, entretien, réunion. C'est la raison pour laquelle nous avons recensé (*cf.* tableau 4.4) les principaux gestes critiques qui peuvent nous desservir et qu'il faut absolument éviter.

1. Sulger F., *Les gestes vérité*, Édition Sand, 1986, 135 p.
2. Morris D., *Le langage des gestes*, Marabout, 2003.

Tableau 4.4 Exercice d'autoévaluation n° 3

Ce que vos gestes peuvent révéler à votre interlocuteur

	en relation avec un interlocuteur…	**oui**	**non**		**ce qu'il peut penser…**
1	je me ronge les ongles ou les peaux			M	angoisse/pathologique
2	je me gratte le nez, la joue, la tête			M	malaise, mensonge, impréparation
3	je tapote avec les doigts			M	énervement, impatience
4	j'ai des gestes de négation ou de refus			M	refus d'écouter ou désaccord
5	j'ai une main (plusieurs doigts) devant la bouche			M	réticence à exprimer
6	mes jambes sont allongées l'une contre l'autre			M	fatigue/ennui
7	mes jambes sont repliées sous mon siège, le buste en avant			M	inhibition ou attitude cavalière
8	mes jambes sont enroulées autour des pieds de mon siège			M	attitude défensive
9	je balance mes jambes très souvent			M	agacement ou ennui
10	je fais vibrer une jambe, un bras			M	nerveux pathologique
11	la position de mes jambes change fréquemment			M	impatience
12	je ne regarde pas mon interlocuteur, mais un point fixe, quand il me parle ou je lui parle			M	inhibition/timidité
13	je regarde en dehors de mon interlocuteur en cherchant quoi dire			M	manque de préparation
14	j'ai les bras croisés la plupart du temps			M	fermeture/protection
15	je regarde ostensiblement ma montre			M	muflerie
16	je regarde partout ailleurs			M	non écoute absolue

Légende : B = bien perçu ; M = mal perçu

	en relation avec un interlocuteur…	oui	non		ce qu'il peut penser…
17	j'ai des gestes brusques, de très légers sursauts, des hauts le corps, des mouvements d'arrière en avant			M	désintérêt, agressivité
18	j'ai un mouvement brusque du buste vers l'arrière			M	désapprobation
19	je fais des bruits divers avec ma bouche (souffle, renifle)			M	incongruité, absence de contrôle
20	je fais craquer mes articulations			M	pathologique
21	j'ai un simple mouvement de rétractation de la main, du bras, du buste, de la tête ou une mimique			M	désaccord, gêne
22	mon visage est très mobile, agité par des mimiques répétées incoercibles			M	pathologique
23	j'ai des tics gestuels avec les mains, les pieds, le visage, les cheveux			M	pathologique ou forte tension
24	je remonte mon nœud de cravate ou ma ceinture de pantalon			M	réassurance, difficulté de confiance en soi, remise en énergie
25	j'ai un rictus avec un coin de bouche			M	difficulté à accepter ou dire
26	je manipule un objet : bague, collier, foulard, stylo, trombone, foulard, cravate, paquet de cigarettes, étui...			M	absence de maîtrise de soi liée au trac, concentration
27	j'allume une cigarette suite à une question			M	difficulté de réflexion, tension liée à une question difficile
28	mains en étrave, index pointé sous le menton ou devant la bouche			M	Dogmatisme doute
29	j'approche une main vers autrui ou je le touche sur un bras			M	tentative de manipulation
30	je m'affale en arrière sur mon siège			M	désinvolture

Légende : B = bien perçu ; M = mal perçu

De nombreux autres gestes (notamment favorables à la relation) ne sont pas référencés dans cette grille que vous pouvez compléter à votre guise : vous pouvez les apercevoir chez vous et chez autrui. Dans ce cas, et pour affiner la connaissance psychologique qui vous sera utile pour perfectionner les domaines de compétences de la communication interpersonnelle, management relationnel mais aussi la conduite d'une réunion ou d'un entretien (parmi bien d'autres compétences et procédures), efforcez-vous de mettre en relation l'émergence de chacun de ces signes avec un mot, une situation, une rencontre spécifique ou un moment particulier. Quand m'arrive-t-il de croiser mes mains sur un genou, à quelle occasion m'arrive-t-il de gratter une aile du nez, à quel moment une main posée sur la table s'écarte-t-elle comme pour balayer une idée qui déplaît, et – pire – quelle conséquence peut avoir un bâillement à peine retenu sur le dialogue engagé avec autrui ?

5

Relation et savoir-être

« La seule communication efficace
est celle qui s'établit d'homme à homme,
face à face. »
E. F. Schumacher
Small is beautifull

5.1 Le cadre transactionnel des relations de travail

« Ah, comme j'ai peur et comme j'ai chaud ! », confie un patient sous hypnose à son thérapeute alors qu'il revivait son septième mois de vie intra-utérine. Après avoir demandé à sa mère comment s'était déroulée sa grossesse, elle lui révéla qu'au septième mois elle avait tenté d'avorter en se plongeant dans un bain très chaud à plusieurs reprises. Cette anecdote[1] montre une chose : nous avons tout enregistré de notre passé et celui-ci conduit notre vie de façon automatique sans que nous en ayons conscience. L'hypnose est en effet une technique thérapeutique maintenant reconnue qui permet de revivre l'intégralité des épisodes du passé : d'autres techniques permettent de bousculer les barrières

1. Siric, *Allo moi, ici les autres*, Éditions Empirika, 1984.

mnémoniques habituelles et le *rebirth* conduit à revivre la naissance. Ces pratiques montrent l'étendue de la tâche qui attend celui qui veut retrouver l'intégralité du film de sa vie, qui peut être déroulé de façon plus ou moins complète selon les vertus de la technique, du thérapeute et la bonne volonté de la personne qui n'a quelquefois pas envie de dénouer les fils de l'histoire qui la ligote dans des comportements d'échec, de sabotage ou de mal-être.

Cette anecdote nous conduit aussi à proposer un schéma de compréhension concernant l'enregistrement de ces programmes automatiques qui nous gouvernent et ont déterminé notre savoir-être. Comme l'avait indiqué Éric Berne en écoutant ses patients, point n'est besoin d'interpréter, de supputer, de transposer ou d'inférer : le comportement est visible et directement accessible par l'observation. En outre, il garde sa pérennité au fil du temps à partir des premières expériences qui l'ont inscrit en nous, dans notre cerveau comme dans notre corps.

Cependant l'analyse transactionnelle propose un cadre théorique pour affiner l'observation : les États du Moi[2]. Chaque comportement manifeste l'actualisation d'une situation relationnelle passée qui s'est incrustée dans le corps par autant de « marqueurs somatiques » pour reprendre une formulation d'Antonio Damasio[3]. Chaque comportement résulte donc d'une motion (ressentie par l'Enfant), et d'une décision (choisie par l'Adulte) prise lors d'une situation princeps. Ce comportement est dès lors reproduit à chaque fois où les stimulations et les conditions de la situation présente réactivent cet élément programmatique. On peut même affirmer que chaque événement actuel reproduit un comportement incorporant la conjonction des trois États du Moi en fonction de l'histoire vécue.

Ces trois Etats du Moi appelés Parent, Adulte et Enfant sont symbolisés graphiquement par trois cercles superposés. Les transactions sont constituées par les interactions réalisées entre ces états qui forment une espèce de dialogue interne permanent en chacun de nous. Ce dialogue se manifeste quand, par exemple, après une bourde je m'entends dire « Ah, quel imbécile tu fais ! ». Mon Parent Critique (PC) interpelle ainsi mon Enfant Spontané (ES) qui s'est aventuré à dire ce qui lui passait par l'esprit. À la fin de ce chapitre, j'ai aussi entendu un satisfecit venant de mon Parent Nourricier (PN) qui encourageait ainsi mon Enfant Adapté (EA) parce que ce dernier venait de fournir un effort

2. Parent, Enfant et Adulte, chacun s'écrivant avec une majuscule (P.A.E.).
3. Damasio A., *Spinoza avait raison*, Odile Jacob, Paris, 2005, 364 p.

conséquent pour répondre à l'injonction de mon Parent Critique. Ces deux-là sont bien évidemment sous le contrôle de l'Adulte qui mouline les pensées[4], les trie, les organise et les traduit dans un langage compréhensible. Cet Adulte est un puissant régulateur qui empêche mon Enfant de dire des co(cho)nneries ou d'arrêter son effort à la moindre occasion, et filtre aussi une partie des préjugés venant de mon Parent.

Les transactions se manifestent aussi avec autrui en mettant en jeu toute une dynamique d'échanges entre les États du Moi de l'un et de l'autre des protagonistes. Elles forment une économie de transactions pour présider à nos relations. Ainsi, autrui est sensible à la chaleur et à la spontanéité de notre enfant, tout en étant outré par sa flânerie et son absence de coopération. Autrui est aussi en permanence sous la menace de notre Parent Critique qui « transperce » son interlocuteur de remarques assassines. Ce verbe nous a été fourni par un cadre infirmier qui traduisait ainsi le comportement et les paroles de sa supérieure hiérarchique condamnée pour harcèlement moral dans un hôpital. L'initiative, la créativité sont aussi l'apanage de l'Enfant créateur dont ces vertus ont été réprimées dès l'entrée au cours préparatoire, ainsi que les facilités d'expression ou les qualités d'affirmation de soi. Ces savoir-être existent bel et bien dans les structures originelles qui ont été développées par l'enfant. Or, comme ils ont été inhibés par la pression sociale (le Parent Critique de toutes les autorités et grandes personnes qui se sont succédées dans l'environnement enfantin de chacun de nous), il convient de les réactiver par l'émergence de situations propices, l'apport de stimulations encourageantes et l'émission d'injonctions rassurantes que peuvent produire le Parent Nourricier de l'interlocuteur. Il s'agit là d'une fonction essentielle du management que de troquer l'habit du Parent Critique qui sanctionne, réduit à néant, humilie l'Enfant de ses subordonnés pour endosser celui du Parent Nourricier qui écoute, incite et encourage un Enfant précédemment terrorisé par la grosse voix, le regard ou l'œil assassin de son chef ou même d'un simple collègue. Ce sont les mêmes (voix, regard, œil) qui ont épouvanté l'enfance de chacun de nous.

Précisons la genèse de ces comportements en passant en revue – par ordre d'entrée en scène – l'Adulte, l'Enfant et le Parent. L'Adulte est constitué très tôt par les fonctionnalités du cerveau qui, dès les premiers mois de la vie, s'accroît de 100 000 neurones par jour pour finir par doter chacun de nous

4. Ces pensées émergent du milliard de configurations neuronales à la seconde que nous produisons.

d'une centaine de milliards de neurones et de plus d'un million de milliards de connexions neuronales[5]. Notons aussi que, contrairement à une idée faussement répandue, il existe une matrice à génération de neurones qui peut être activée tout au long de la vie et peut pallier soit des dégénérescences soit des disparitions. Cette fonctionnalité représente une piste prometteuse pour parvenir à soigner des maladies séniles, comme celles de Parkinson ou Alzheimer, mais aussi nombre de maladies et de handicaps.

L'Enfant est constitué par six structures de comportement mises en place dès la naissance : certaines évoluent et d'autres sont réprimées jusqu'à l'inhibition, mais elles paraissent toujours prêtes à être réactualisées à n'importe quel âge en fonction des circonstances. L'Enfant naturel est certainement le premier comportement à apparaître et se résume par trois verbes (très actifs) : cracher, péter, roter. Ce sont des actions attendues avec impatience et valorisées par l'entourage, car elles démontrent la vitalité du bébé et font s'extasier le cercle de famille. Très tôt, aux alentours du sixième mois, après l'euphorie qui a présidé à l'originalité du nouveau-né, cet Enfant naturel est inhibé – voire réprimé – au profit de conduites acceptables par papi qui n'apprécie guère les crachats sur son costume tout neuf, ou cette vieille tante qui trouve que « cet enfant doit savoir retenir ses pets à son âge, tout de même ! ». Ces injonctions laissent alors la place à l'émergence d'un comportement qui oscille entre la soumission et l'adaptation. La spontanéité de l'Enfant se manifeste aussi dans des conduites rapidement insupportables pour l'entourage comme la rebellion. Celle-ci se traduit par le nonisme[6] qui s'implante entre deux et trois ans, ou le terrorisme qui émeut fortement des parents atterrés par la mauvaise influence des petits voisins : « Vous vous rendez compte : ces voyous lui ont appris, à mon petit ange inoffensif, à brûler des mouches vivantes, à découper les queues des lézards, à arracher une à une les pattes d'un mille pattes ou à faire exploser des grenouilles vivantes ! ». Mais non, Madame, votre chérubin a appris tout seul ; il est même programmé pour cela : son vieux cerveau d'animal associé au système limbique[7] lui commande d'exécuter tous ces actes sauvages et à développer un comportement d'une extrême perversité. Ils seront réutilisés plus tard par tous ces bienfaiteurs de

5. Changeux J. P., *L'homme de vérité*, Odile Jacob, 2002, p. 23.
6. Comportement systématique pour répondre « non » à tout ce qui se pérennise ensuite dans un tic verbal « non, je suis d'accord avec vous » !
7. Le système limbique régit nos émotions programmées dans une dizaine de circuits cérébraux selon J.-D. Vincent (*Le cœur des autres,* Odile Jacob, 2004).

l'humanité qui, d'Attila à Zapatta (en passant par Bonaparte, le Che, le Duce[8]…), sous prétexte d'une cause à défendre, avec la caution d'un uniforme et le truchement de terrifiantes machines de guerre, les autoriseront à éventrer leurs contemporains, à tuer des enfants, à violer des femmes ou à pulvériser une ville entière à Oradour, Dresde ou Hiroshima. Nous avons à l'œuvre la terrifiante noirceur de l'Enfant Terroriste qui, à l'âge mûr, se réveille pour donner à manger aux lions dans l'arène, dévaster des continents entiers, étrangler son conjoint et tuer un jour sans rime ni raison apparentes. De nos jours, on le voit aussi se précipiter dans des compétitions imbéciles au volant de bolides qui font chaque année en France encore plus de cinq mille morts malgré les képis, les radars et les harangues du ministre.

Ces six comportements (spontanéité, créativité, révolte, terrorisme, soumission et adaptation) sont donc inscrits en nous comme des programmes fondamentaux de comportement. Certains d'entre eux doivent être réactualisés ou sublimés (la révolte sublimée en question ou en doute scientifique, le terrorisme en arts martiaux ou sous forme de purge noire pour évacuer le stress, par exemple). Ils deviennent alors à la source des savoir-être et des savoir-faire requis pour manifester l'affirmation de soi, l'autonomie, l'initiative ou l'adaptation requises par telle ou telle situation de travail.

Le Parent est constitué par l'ensemble des personnes qui ont influencé chacun de nous par leur simple apparence, leurs paroles ou leurs actes. Il s'agit bien sûr de nos parents biologiques ; mais une petite sœur, un voisin, un maître ou des personnages de bandes dessinées – voire de sitcom – peuvent aussi nous avoir projeté leur lot programmatique d'injonctions et d'inhibitions. Celles-ci se traduisent par des impératifs catégoriques que nous avons décidé (spontanément ou après mûre réflexion, mais toujours en fonction d'une forte émotion) d'intégrer dans un scénario global : « fais, aies, sois » pour les injonctions, et l'inverse pour les inhibitions : « ne fais pas, n'aies pas, ne sois pas ». Ainsi, à la source du savoir-être trouve-t-on parfois des comportements inadaptés à ceux qui seront requis plus tard par une situation de travail, car ils correspondent à des décisions antinomiques avec les exigences relationnelles actuelles. Nous avons à l'esprit cette responsable de formation nouvellement parée d'un doctorat en psychologie qui continue à harceler ses collaboratrices, car la décision qui préside à ce comportement n'a nullement été changée par

8. Il existe encore des milliers de prosélytes de ces bienfaiteurs, même à la lettre H, N ou S, qui collectionnent des soldats de plomb, des uniformes, des reliques ou des sabres de samouraïs.

cette peau d'âne. Cette jeune femme perpétue ainsi la symbiose qu'elle a dû longuement subir dans ses premières relations familiales.

Cette hypothèse demanderait évidemment à être vérifiée par des méthodes appropriées[9] qui permettraient, grâce au retour à la situation princeps, de changer la décision initiale (choisie à un certain moment, loin dans la petite enfance) et donc le comportement actuel vis-à-vis de subordonnés qui pourraient alors être considérés comme des égaux et non comme des menaces. Il peut aussi s'agir d'une façon de se valoriser en niant toute valeur à autrui. Dans ces conditions, exiger de ces mêmes collaborateurs plus de responsabilité, de décontraction ou d'initiative alors que leurs moindres actes sont sanctionnés impitoyablement et critiqués à telle enseigne que leurs estomacs sont brûlés par des maux incoercibles, est bien évidemment impossible. La solution du problème (comme souvent) n'est pas à chercher du côté du savoir-être des collaborateurs, mais bien du côté du comportement du manager lui-même qui laisse le champ libre à son Enfant terroriste sans même s'en rendre compte. L'importance du management relationnel devient donc primordiale pour entraîner le changement de comportement des collaborateurs dont on attend motivation, participation, engagement ou responsabilité.

5.2 Comment changer les comportements ?

L'analyse transactionnelle propose une autre grille d'analyse qui prend en compte le type de relations que nous entretenons avec autrui. L'analyse de ces jeux[10] peut être en effet fructueuse pour mettre en évidence, avec le concours d'autrui, les savoir-être inadaptés et entreprendre leur changement. L'analyse de ces jeux montre en effet une constante psychologique : ce que nous recherchons au travers de nos relations est essentiellement constitué par une stimulation affective continue. Hegel affirmait même que « le plus profond désir est celui du désir du désir de l'autre ». Si nous n'obtenons pas cet amour (attention, serait plus juste) dans des relations courantes, alors nous mettons en place des stratagèmes qui nous permettent d'obtenir notre lot de stimulations affectives, même si celles-ci doivent s'avérer négatives. Ainsi, dès l'enfance, il est préférable d'obtenir une gifle de la part de ses parents plutôt que l'indifférence : les

9. Nous pensons bien sûr aux thérapies comportementales ou cognitives qui nécessitent bien évidemment un engagement volontaire et des thérapeutes patentés.
10. Berne É., *Des jeux et des hommes : psychologie des relations humaines*, Stock Édition, Paris, 1976.

« bêtises » souscrivent à cet objectif. Spitz[11] avait déjà remarqué que « des enfants privés d'amour faisaient des adultes pleins de haine », tandis que des gamins hospitalisés – qui ne recevaient nulle visite – souffraient d'une pathologie supplémentaire appelée hospitalisme.

5.2.1 Les jeux relationnels

Certains jeux entrent de plain-pied dans le champ de l'entreprise. Leur compréhension doit permettre de modifier les savoir-être défectueux qui en sont la source, sachant que la recommandation pour arrêter un jeu et modifier le comportement consiste à dire « stop ». Un jeu est une situation relationnelle bloquée dans laquelle s'enferment les joueurs qui – généralement – sont composés par une triade. Elle constitue ainsi un durable « triangle dramatique » qui permet la reconduction du jeu et sa pérennité. Dans l'entreprise, il appartient donc au manager jouant le rôle de « persécuteur » (sans même le savoir ni s'en rendre compte), impliqué dans de tels jeux, de dire « Stop, je ne joue plus ! », alors qu'il ne voit pas du tout qu'il est manipulé par sa « victime » qui l'a accroché par une provocation. Dans ce triangle dramatique surgit un troisième joueur qui prend le rôle de « sauveteur », rôle qui peut être endossé par un collègue, un subordonné ou un supérieur hiérarchique qui prend la défense de la victime vilipendée sous ses yeux.

Pour vérifier l'existence de ce triangle dramatique, essayez – par exemple – alors que vous attendez votre tour dans une file d'attente (supermarché, cinéma ou ailleurs) de prendre à partie le ou la caissière. Vous verrez immédiatement surgir de cette même file un de vos voisins pour prendre la défense du ou de la caissière mise en cause. Vous venez de fomenter un jeu intitulé pour l'occasion « Je ne suis pas content ! » avec vous dans le rôle de persécuteur, la caissière dans celui de victime et le défenseur dans celui de sauveteur. Chacun des rôles peut être joué de façon tournante en fonction des situations : la caissière de retour chez elle s'en prendra à son rejeton pour une vétille, lequel donnera un coup de pied vengeur au chien qui se verra ainsi propulsé à poursuivre le chat qui fera ensuite le siège de la souris. Ainsi la « symbiose », ou autorité outrancière qui se produit immédiatement dans toute relation qui s'instaure, se reproduit à l'infini pour perpétuer les espèces et fournir aux divers joueurs les stimulations en termes de joie et de frayeurs qui donnent un sens à leur vie.

11. Spitz R., *De la naissance à la parole*, PUF, 2002.

Tout système relationnel qui ne vit pas ces stimulations s'effondre dans l'anomie et l'atonie. Heureusement l'activité, le dialogue et l'intimité sont d'autres situations au cours desquelles notre stock de *strokes (*caresses ou stimulations interpersonnelles*)* est suffisamment réassorti de façon moins perverse et beaucoup plus satisfaisante pour les protagonistes.

5.2.2 La jambe de bois

Le jeu de « la jambe de bois » fournit l'essentiel des statistiques d'absentéisme dans les entreprises[12]. Ce jeu traditionnel s'amorce ainsi ; « aujourd'hui, je me sens patraque » dit la victime. Traduisez « personne ne m'aime, ne me le dit ou ne me le montre ». La personne patraque, fatiguée, ou sans ressort, trouvera un persécuteur pour lui dire qu'elle est toujours malade ou se plaint tout le temps sans raison, et un sauveteur pour lui donner l'autorisation recherchée : « Oh mon pauvre ami, dans votre état, il faut rentrer chez vous ! ». Le manager en tirera les conclusions en termes de jugement sur ce type de personne : peu fiable, paresseux (tire-au-flanc en langage courant) et pénalisera ainsi l'ensemble du savoir-être sans même chercher à comprendre.

Dans ce cas comme dans bien d'autres, le jeu s'arrête quand le manager s'interroge et cherche à comprendre plutôt que de juger. Il choisit dans ce cas de s'entretenir calmement et avec méthode avec l'intéressé pour faire le point et remonter à la source de cette « jambe de bois ». Celle-ci est un signe d'alerte qui manifeste la plupart du temps que la victime a besoin d'être écoutée et de s'exprimer. Le dialogue sera alors perçu comme un signe majeur de reconnaissance. Il permettra de tirer les choses au clair et de déterminer un plan d'action qui fera disparaître le symptôme et entraînera la disparition de ce jeu qui a fait, cette dernière décennie, la fortune des agences d'intérim tout en creusant le fameux trou de la Sécu.

5.2.3 Pourquoi est-ce que vous ne… ?

« Pourquoi est-ce que vous ne… ? » est l'un des premiers jeux à avoir été disséqué et élucidé par l'analyse transactionnelle. Il est pratiqué de préférence dans les réunions où son développement anarchique et endémique empêche toute décision ou solution à un problème. Le premier joueur identifie un problème et chacun des joueurs propose à tour de rôle une solution :

12. Bon an mal an et chaque matin, il faut remplacer en France 11 % de salariés absents pour des causes diverses.

« pourquoi ne ferait-on pas telle chose *?* », aussi déclinée en « yaka, faucon » par une assemblée éperdue en une vaine recherche. Ces propositions sont à chaque fois réfutées par le joueur qui a lancé le problème, ou par n'importe quel autre joueur quand le jeu s'emballe. Le jeu s'arrête quand les participants sont formés à l'analyse de problèmes, à la méthodologie qualité et notamment à AMDEC[13], ou bien quand ils ont appris à voir les choses sous un jour optimiste, ou encore quand ils se sont entraînés à développer un état d'esprit et un vocabulaire résolument positifs. La technique du *brainstorming* et sa formulation initiale, auxquelles les participants de tout organisme doivent être impérativement formés, s'énonce alors ainsi : « Quelles solutions proposez-vous pour résoudre notre problème *?* ».

Dans un premier temps, tout est accepté par le groupe et noté sans jugement ni contestation puis, dans un deuxième temps, tout le monde se met en devoir d'élaborer des solutions constructives et adaptées au problème posé dans un esprit de coopération et de travail en équipe. Ce sont autant de démarches et de procédures qui font l'objet d'un apprentissage des domaines de compétences et des savoir-faire appropriés : créativité, communication positive, méthodologie qualité, *brainpiercing*, travail en équipe. Ainsi, grâce à l'apprentissage d'une procédure particulière dans le champ du domaine de compétence « analyse de problèmes » ou « travail en équipe », un comportement d'opposition peut être transformé en un comportement de coopération, favorisant l'initiative. En effet, pour prendre cet exemple, les solutions proposées sont alors analysées avant d'être transformées en réponses adaptées, plutôt que d'être abruptement rejetées parce que les participants on appris à suivre une procédure qui devient une norme de travail.

De même l'apprentissage de la méthodologie qualité, d'AMDEC et des méthodes de résolution de problèmes sont à la source de la rigueur souvent exigée. Leur apprentissage peut changer complètement une personne, comme nous l'a récemment confirmé un de nos amis DRH concernant le comportement de son fils. Ainsi, initiative et rigueur, dès lors qu'elles découlent d'un apprentissage de domaines de compétences identifiés et formalisés, génèrent la responsabilité tant attendue dans maintes fonctions, ainsi que l'affirmation de soi dont beaucoup de salariés se plaignent de ne pas bénéficier.

13. Landy G., *AMDEC*, AFNOR Éditions, 2002.

5.2.4 Les défauts

« Les défauts » sont probablement à la source du harcèlement moral que s'autorisent les chefs et que la justice commence à sanctionner. Le savoir-être d'autrui est monté en épingle pour que, quelle que soit sa manifestation, il soit présenté comme un défaut rédhibitoire. Il se joue à partir de la position enfantine dépressive « je ne vaux rien », qui a besoin de dévaloriser en permanence autrui, pour contrebalancer ce sentiment et se sentir mieux. Dans un premier temps, les pratiquants initiateurs de ce jeu apparaissent comme des personnalités autoritaires qui, par leurs sempiternels reproches, leurs exigences incessantes et leurs objectifs contradictoires conduisent effectivement autrui à s'enfermer dans des comportements défectueux. Cette double contrainte faite d'ordres, voire de simples demandes paradoxales, ne peut être intégrée par autrui de façon cohérente. Elles entraînent forcément autrui à ne répondre jamais correctement à la demande du chef car, entre temps, celui-ci a changé d'avis ou d'exigence. Il devient alors évident, aux yeux de tous, que les subordonnés manquent d'initiative pour prévoir les changements incessants de leurs chefs. Il est alors possible de leur reprocher leur manque d'anticipation, d'initiative et d'énergie à accomplir les tâches qui leur sont demandées. Si cela marche assez bien avec des animaux domestiques, dont ces personnalités raffolent pour exercer leur domination et prouver leur valeur, cela ne marche plus ni avec le conjoint, ni avec les enfants et maintenant pas davantage avec les collaborateurs. Pour résoudre ce problème de harcèlement moral, l'organisme ne peut se contenter, une fois l'intéressé(e) condamné(e) par la justice, d'opérer une mutation dans une île des DOM-TOM comme cela vient de se produire récemment.

5.2.5 L'imbécile

« L'imbécile » est un jeu parfaitement visible dans la sphère de travail. Il est joué par des gens qui ont perdu tout espoir dans l'organisme pour lequel ils se sont longtemps dévoués. C'est comme si leur comportement affichait la pancarte suivante : « je suis un imbécile, je n'y peux rien ; faites quelque chose pour moi ! » La transaction décisive consiste à ce que le manager de l'imbécile le traitant ainsi, il puisse justifier l'anathème qui lui est ainsi jeté. Le qualificatif peut ainsi être transposé à n'importe quelle adresse analogue : irresponsable, passif, peu autonome, maladroit, incapable, sans initiative, sans idée, c'est-à-dire à l'ensemble des savoir-être habituellement reprochés par un manager à l'un ou l'autre de ses collaborateurs. Étiqueté de la sorte, l'imbécile tient à ce que son comportement soit pris au sérieux et il s'efforcera de

manquer, avec constance, scrupule et en toutes circonstances, de responsabilité, de dynamisme, d'autonomie, d'habileté, d'initiative, de compétence, de créativité… Il tire de cette démonstration éclatante un bénéfice considérable, étant donné que moins il progresse, plus il joue avec efficacité le rôle qui lui a été attribué. Il n'a donc pas besoin de se surmener pour apprendre quoi que ce soit qui lui procurerait de l'avancement ou un poste plus qualifié. Il perdrait ses repères sociaux et atteindrait probablement son niveau d'incompétence qui lui renverrait alors effectivement l'image d'un réel imbécile, ce qu'il est convaincu de ne pas être malgré l'apparence qu'il s'efforce de donner. Le rôle qu'il joue à la perfection lui permet d'être reconnu et d'obtenir son lot de stimulations, compensant ainsi largement l'inhibition des autres besoins fondamentaux (expression, information, progression).

J'ai ainsi connu un « technicien de surface » qui avait pour spécialité une machine à nettoyer dont il était le seul à savoir dompter les caprices. Il passait ses journées à pousser sa machine dans les couloirs sans jamais dire un mot à personne : tout le monde passait à ses côtés sans même le saluer et il en tirait un bénéfice suprême : on lui fichait la paix sans oser rien lui demander d'autre. Le jour où on voulut décrire son travail et analyser les compétences requises, on découvrit qu'il avait plein d'idées pour améliorer les choses mais, comme personne jusqu'à présent ne lui avait rien demandé, il s'était dispensé d'en faire part à quiconque, surtout pas à son chef qui l'avait étiqueté comme un ours sauvage.

5.2.6 Patron, vous êtes formidable !

Pour en terminer avec cet aperçu des jeux dans lesquels les acteurs de tout organisme se complaisent, qui justifient les étiquetages aussi hâtifs que pérennes des comportements, arrêtons-nous sur le jeu favori des apprentis manipulateurs. Ils réussissent le merveilleux prodige de s'en servir pour ne pas faire le travail pour lequel ils sont payés, tout en obtenant les bonnes grâces de leur supérieur hiérarchique pris dans les filets de ce jeu séducteur : « Patron, vous êtes formidable ! ».

Éric Berne propose, à l'origine de ce jeu[14], l'histoire d'une paysanne de la campagne bulgare venue consulter dans la capitale la plus grande sommité médicale pour un mal dont elle souffrait. À l'issue du diagnostic, qui comportait des examens approfondis complémentaires à Sofia, un traitement de

14. Berne É., *op. cit.*, p. 162-165.

longue durée et des soins impossibles à réaliser dans sa campagne, la paysanne remercia le grand patron d'un « Docteur, vous êtes formidable ! » émerveillé. Elle répandit ensuite dans son village les louanges du grand homme qui avait prononcé un traitement aussi mirifique. Jamais elle ne put le mettre en pratique. Cependant, quand elle revit le médecin à l'occasion d'une conférence dans son village, elle lui témoigna publiquement toute son admiration, bouquets et fleurs tressées à l'appui de son hommage. Elle ne s'était nullement soignée, mais elle allait beaucoup mieux en vivant dans la croyance que ce traitement était exactement ce qu'il lui aurait fallu si elle en avait eu les moyens. Elle remerciait donc quotidiennement son bienfaiteur en vantant ses mérites autour d'elle.

Ainsi, dans un organisme, voit-on le joueur pratiquant « vous êtes formidable ! » répandre des éloges à l'endroit de son patron, en lieu et place de l'exécution des recommandations d'action ou de formation que celui-ci lui a prodiguées. Le joueur ne fait rien, il ne dirige pas les projets pour lesquels il est payé, il ne réalise pas davantage les actions qu'il doit mener à bien, mais il distille avec ferveur et abnégation à chacun de ses interlocuteurs tout au long de la journée un message d'admiration : « Nous avons vraiment un bon patron ! ». Il se sert de cette incantation comme d'un viatique pour ne rien faire, tout en conservant les bonnes grâces de son patron, ravi de pouvoir compter sur un collaborateur aussi zélateur qui le complimente jusqu'à son choix de cravate. Le jeu s'arrête quand le joueur change de patron et lorsque celui-ci s'aperçoit que son nouveau collaborateur n'a rien fait depuis des années : il lui demande alors d'agir ou de se démettre.

Nous avons pu constater ce jeu dans les plus hautes sphères dirigeantes, notamment dans des collectivités territoriales qui en sont des terres d'élection (!) privilégiées, où la langue de bois est devenue le langage vernaculaire[15] et les compétences se délitent avec les responsabilités. Ainsi ce secrétaire général d'une digne institution pratique-t-il ce jeu depuis plusieurs décennies auprès des présidents élus qui se succèdent. Dans ce cas précis, le bénéfice réside dans la conservation du pouvoir réel concernant les décisions et l'influence exercée sur le président, outre le despotisme de tous les instants manifesté auprès de la

15. Le langage vernaculaire est l'idiome utilisé par une ethnie, un groupe, une région tandis que le langage véhiculaire est un langage utilisé pour se comprendre entre ethnies, régions, groupes. Le français est vernaculaire en France et l'anglais est devenu un langage véhiculaire pour l'ensemble de la planète.

troupe des collaborateurs qui savent qu'ils bénéficient d'un calife admirable (le célèbre Haroun al Rachid[16]) tenu en laisse par Iznogoud.

Le lecteur pourra repérer, dans sa sphère de travail, comme en dehors, nombre d'autres jeux qui ont comme caractéristique majeure la répétitivité. Il est possible de leur attribuer, en dehors de leur finalité principale de produire des bénéfices affectifs, de permettre à chaque joueur de se retrouver constamment à l'identique par le truchement d'une situation immuable. Ils ont aussi l'avantage d'identifier instantanément autrui à travers un savoir-être précisément repéré, qui est produit par le jeu. Celui-ci favorise donc l'identification stable des personnalités et des savoir-être dominants réactivés par la situation. Le jeu permet ainsi à chaque joueur d'étiqueter facilement son partenaire, par un ou plusieurs qualificatifs convenus et immuables, et de fournir des points de repère stable pour chacun des membres du réseau relationnel dans lequel les acteurs de l'organisme évoluent. Cet étiquetage ne facilite évidemment pas les changements, ni la progression des comportements.

5.3 Une conception dynamique de la relation

Dans les choix qui parsèment nos activités quotidiennes, l'analyse des processus préférentiels fonctionne comme une grille de lecture permettant de repérer les registres de prédilection dans lesquels s'inscrivent des comportements complexes. Cette lecture est éclairée par un modèle proposé dans les années 1970 par Ned Herrmann, qui était alors le directeur de la formation d'un grand groupe industriel américain (*General Electric*). Les travaux publiés en neurochirurgie à cette époque ont inspiré à cet auteur les bases d'un modèle analogique intitulé « les préférences cérébrales ». Examinons le sens de ces deux termes[17].

En premier lieu, il est important de différencier une préférence et une compétence : si j'ai une heure devant moi le dimanche, je peux préférer l'utiliser à faire voler un cerf-volant dans mon jardin, ou bien la consacrer à mettre de l'ordre dans ma bibliothèque pour éprouver le plaisir de la voir bien rangée. Si je suis parfaitement libre de mon choix, je vais opter pour une activité qui a ma préférence et qui peut être indépendante de ma compétence (savoir faire décoller

16. Sultan qui a donné son lustre à Bagdad 2000 ans avant notre ère avant d'être célébré par Schéhérazade dans *les Mille et une nuits* et, plus près de nous, convoité par l'infâme Iznogoud de Goscinny.
17. Examen fourni par Carré É. & Bouillerce B.*, Savoir développer sa créativité*, Retz, Paris, 2000, p. 28-33.

mon cerf-volant ou classer des livres par ordre alphabétique). Autre exemple : je peux préférer lire l'heure sur une montre digitale (du type 12:18:52) ou analogique (avec des aiguilles qui symbolisent d'une autre manière le temps qui s'écoule sous une forme circulaire). Dans les deux cas, j'obtiendrai une information (identique) que je pourrai inscrire dans un cadre de référence social (il est l'heure de…) et présenter de manière factuelle à un interlocuteur (il est telle heure). La compétence « lire l'heure » est, dans cet exemple, indépendante de la préférence qui m'a fait choisir un modèle de montre.

En second lieu, il convient d'expliquer l'emprunt de Ned Herrmann aux travaux de Roger Sperry (prix Nobel de médecine) et de Paul McLean (autre neurobiologiste spécialiste des neurosciences) pour comprendre le recours au terme « cérébral ». Herrmann s'est en effet inspiré des découvertes de ces chercheurs pour établir une « cartographie » des préférences individuelles. À la lueur des avancées de notre compréhension actuelle du fonctionnement cérébral[18], il faut considérer cette cartographie plus comme une métaphore explicative que comme une réalité.

Les travaux de Sperry ont donné à Herrmann l'idée d'un premier découpage entre deux types de préférences à partir de la distinction des deux hémisphères cérébraux. En travaillant avec une population de patients épileptiques, Sperry a en effet montré que chaque hémisphère est spécialisé dans un type de traitement de l'information. Il en conclut que c'est la somme des échanges électriques et chimiques entre les deux hémisphères qui assurent une représentation complète des phénomènes que nous percevons. Ainsi, le cerveau gauche traite préférentiellement des données structurées, figurées sous une forme articulée, tandis que le cerveau droit envisage la (même) réalité d'un point de vue global et intuitif. Par exemple, notre perception du mot « rouge » est la rencontre d'un mot de cinq lettres, traité par notre cerveau gauche et d'une sensation diffusée par notre cerveau droit. Le cerveau gauche connaît la règle phonétique r+ou+g+e=[ruje] et « classe » le mot dans une gamme de couleurs apprises précédemment et définies comme des variations chromatiques ; l'hémisphère droit nous permet de reconnaître un crayon rouge dans une trousse contenant des crayons de toutes les couleurs[19].

18. Le lecteur pourra consulter les ouvrages de G. Edelman, *Biologie de la conscience* (Odile Jacob, 2000), et J. P. Changeux., *L'homme de vérité* (Odile Jacob, 2002).

19. Nous parlons de préférence d'une part et de métaphore explicative d'autre part, car si un hémisphère est absent après ablation – par exemple – le sujet conserve la capacité de reconnaître le mot rouge et l'ensemble des capacités du cerveau sont en fait dupliquées dans les deux hémisphères, comme J.-D. Vincent le souligne dans *Le cœur des autres*, Plon, 2003.

À partir de cette préférence, Herrmann établit une première ligne de partage pour distinguer nos préférences dans toute une série d'activités sociales (communication, décision, invention…). Par exemple, lorsque j'achète une voiture, je peux être sensible au design, à la ligne du modèle, au confort ou aux sensations que provoque la conduite du véhicule que j'essaie. Je peux également trouver le vendeur sympathique ou trouver la marque attachante. Parallèlement, je peux choisir la voiture à partir d'une analyse détaillée de sa cote à l'Argus, de sa consommation mesurée en litres aux cent kilomètres, du coût de l'assurance, du délai de garantie octroyé par le vendeur. Quels sont les critères que j'utilise de manière préférentielle ? Suis-je à l'aise dans des tâches qui demandent de ma part de structurer, organiser, formaliser les choses ou plutôt dans des activités qui sollicitent mon imagination, ma perception globale, mon sens de l'image ou du mouvement ? Cette aisance est largement due à des compétences développées antérieurement, qui se sont ancrées dans l'un ou l'autre des deux hémisphères cérébraux en fonction de sa fonctionnalité primordiale – mais non unique – originelle.

Herrmann ajoute à ce premier découpage heuristique un deuxième axe de partage en utilisant la formalisation du cerveau tri-unique proposée par Paul McLean. Dans la longue histoire de sa formation, notre cerveau peut en effet être conçu comme une juxtaposition successive de « couches » cérébrales : le noyau commun aux espèces vivantes s'appelle le cerveau reptilien ; une deuxième épaisseur correspond à notre système limbique (commun aux mammifères) ; l'homme possède un troisième niveau particulièrement développé que l'on nomme le néocortex. Le cerveau limbique est le siège de l'apprentissage et des émotions : c'est grâce à lui que l'on cherche à reproduire les expériences gratifiantes et à fuir les situations déplaisantes. Herrmann retient l'idée de préférences personnelles issues d'un examen concret des expériences vécues, liées donc à un apprentissage qui se localise à l'étage supérieur de notre cerveau, le néocortex. Ainsi celui-ci, dénommé pour plus de facilité le cerveau cortical, permet l'abstraction, la conceptualisation. C'est le néocortex qui nous permet de nous figurer des situations qui ne sont pas observables autour de nous (avez-vous déjà vu une « vraie » racine carrée ou un « ascenseur social » en état de marche avec un plateau, des poulies et un interrupteur ?). À nouveau, pour toute une série d'activités, je peux recourir de manière préférentielle à l'une ou l'autre de ces représentations. Dans certains cas, je serai plutôt à l'aise avec un mode d'emploi, des consignes précises, tandis que dans d'autres situations, je préférerai improviser, réfléchir, tenter une « idée » qui me vient à l'esprit. Insistons alors sur le fait que ma

« préférence » du moment dépend de la situation, mais que toutes ces préférences cumulées participent à ma compétence globale.

Finalement, Herrmann propose un modèle métaphorique qui fonctionne comme une boussole avec quatre points cardinaux. L'axe Nord-Sud correspond au découpage « Conceptuel/Abstrait » versus « Vécu/Concret ». L'axe Ouest-Est reprend les distinctions établies pour les hémisphères : à gauche, plutôt la structure, la formalisation ; à droite, plutôt l'intuition et le ressenti. Il s'agit d'un modèle heuristique pour appréhender la complexité de nos actions et de nos choix, d'une « paire de lunettes conceptuelle » que l'on peut utiliser pour décrire une situation et en représenter les différentes composantes qui interviennent en interaction et en complémentarité constantes.

Dès lors il faut s'attacher à prévenir une compréhension superficielle de ce modèle et son utilisation minimaliste en termes réducteurs d'un cerveau droit qui s'opposerait à un cerveau gauche. En effet les risques de réification ou de réduction, qui peuvent être retenues de cette catégorisation, sont évidents quand on constate quelques dérives actuelles, notamment en matière de presse grand public ou de recrutement[20]. Dans ce dernier cas, vouloir représenter une partition catégorique des préférences personnelles risque de conduire à chercher ou à présenter un « bon » profil, a fortiori si un questionnaire projectif est utilisé de manière approximative en matière de sélection du personnel ou de bilan de compétences. À la question du cerf-volant ou de l'étagère de bibliothèque à ranger, un comptable aura « intérêt » à répondre qu'il préfère ranger l'étagère tandis qu'un créatif dans une agence de pub prétendra qu'il aime l'espace aérien… Cette conception fixiste de la personnalité, inhérente à toute interprétation des tests de ce nom, risque de se trouver confirmée par le vocabulaire d'apparence scientifique utilisé pour décrire chaque quadrant comme si les résultats d'un questionnaire projectif qui, mesurant un score important dans le quadrant « cortical droit » ou « limbique gauche », avaient la précision d'un scanner ou d'un appareil IRM. Ceux-ci n'ont d'ailleurs pas pour objectif d'analyser une personnalité mais de comprendre un (dys)fonctionnement cérébral.

En conséquence, il convient d'utiliser cette grille de lecture pour développer un programme de développement des compétences à partir d'un examen détaillé de ses préférences personnelles. Si je repère, pour ce qui me concerne, que je suis très à l'aise dans des activités qui sollicitent mon imagination, mon

20. Un site Internet propose en effet cette catégorisation, à l'égal d'autres typologies, pour classer des candidats de façon définitive dans telle ou telle case, ce qui est hors du propos de Ned Herrmann.

sens de la synthèse et ma compréhension de phénomènes sous forme d'équations et que, dans le même temps, je n'aime pas beaucoup organiser mon travail avec un calendrier précis, et encore moins échanger mes idées à bâtons rompus avec des personnes que je ne connais pas, comment vais-je m'y prendre pour mener à bien ma mission ? Supposons que celle-ci consiste, pour l'exemple, à faire une étude de marché sur le comportement d'achat des téléphones mobiles ? Spontanément, je sais que l'analyse de données et la réflexion sont deux phases qui vont me convenir dans le traitement de mon étude : quand il faudra passer du temps à segmenter mon marché, utiliser un logiciel statistique et/ou proposer une typologie multicritères, je sais que je serai à l'aise. En revanche, lorsqu'il faudra aller, questionnaire en mains, à la rencontre des utilisateurs ou des acheteurs potentiels dans les grandes surfaces, je sais que j'aurai un effort à fournir. Je peux dès lors m'organiser – ou me faire aider – pour la partie « limbique gauche » de ma mission (planifier les rendez-vous, organiser le travail en plusieurs phases) et pour la dimension « limbique droit » du dispositif (mener des entretiens, recueillir l'avis des utilisateurs). Dans le processus « étude de marché », il est ainsi possible de repérer les phases qui coïncident avec des préférences et celles qui vont requérir un développement de compétences particulières. Dans tous ces cas, le repérage des niveaux de compétences – correspondant en fait à ces préférences – conduit à engager un processus d'apprentissage pour perfectionner tel ou tel domaine qui le nécessite, d'autant plus intensivement que mon goût (préférence) pour celui-ci est moins prononcé et détermine *ipso facto* un moindre niveau de compétence.

Prenons un autre cas : la créativité. Il est en effet possible de replacer les grandes phases du processus créatif (décrit dès les années 1920 par J. Wallas[21]) dans les quatre quadrants du modèle. La phase de préparation consiste à décomposer et analyser le problème en examinant toutes les solutions qui ont déjà été envisagées. C'est une tâche plutôt analytique. La phase d'incubation consiste à laisser reposer les éléments de la situation, comme on laisse reposer une pâte à crêpes, pour laisser des idées s'entrechoquer de manière intuitive. C'est ainsi que l'illumination (le fameux « eurêka » d'Archimède) pourra apparaître. Ces deux étapes relèvent de la partie droite du modèle d'Herrmann. La phase de vérification (concrète et structurée) conduira à valider l'idée : on bascule à nouveau dans la formalisation de la partie gauche du modèle. Selon les préférences de chacun, il est possible de spécifier un programme pour

21. Carré É. & Bouillerce B., *op. cit.*., p. 22.

faciliter le passage d'une phase à l'autre en fonction des préférences de chacun. Comment faire, par exemple, pour que les experts sachent expliquer les fondements de leurs analyses à un participant « candide » qui feint de découvrir tout ce qu'on lui présente ? Comment faire pour provoquer des analogies fructueuses en s'inspirant de ce qui se passe dans la nature ? Comment mettre au point un protocole (ou plan d'expérience) pour tester des idées différentes dans différentes situations ? Les réponses à ces questions correspondent à un véritable programme de développement de compétences spécifiques.

En résumé, l'intérêt du modèle Herrmann réside dans la mise en évidence des apprentissages qui conduisent à développer des domaines de compétences particuliers : l'organisation, l'analyse, la communication, la créativité. Cette conception échappe ainsi à la fixité des formules ésotériques étudiées dans le chapitre précédent puisqu'elle propose des plans d'action pour perfectionner des activités intellectuelles qui sont souvent à l'origine de défaillances du savoir-être, ou encore de tempérer des réactions de comportement pénalisantes en les identifiant et en mettant en œuvre les procédures conduisant à les maîtriser. Enfin, ce modèle montre la possible articulation du savoir-être avec des processus intellectuels qui peuvent en être à l'origine et inversement.

Le risque demeure néanmoins de proposer à des apprentis la méthode miracle qui étiquette une fois pour toutes des comportements immuables, déterminés par la réponse à des questions dont les fondements scientifiques sont actuellement sérieusement remis en question, concernant notamment les préférences cérébrales. En effet, selon Jean-Didier Vincent, « la tentation est trop facile d'opposer un hémisphère droit qui parlerait le langage du cœur et un hémisphère gauche qui pratiquerait celui de la raison. Ce ne serait que fariboles pour amuser le lecteur[22]. »

22. Vincent J.-D. *Le cœur des autres*, Odile Jacob, Paris, 2004, p. 95.

Partie III

Formalisation des savoir-être

« Je ne suis pas toujours de mon avis. »
Paul Valéry

6

À l'épreuve de la méthodologie

« Le regard de l'observateur
modifie la chose observée. »
Heisenberg

6.1 L'élaboration du référentiel

Pour Heisenberg, l'un des pères de la physique quantique, il n'est pas possible de mesurer simultanément la vitesse et la position d'un électron dans l'espace. Transposé à notre objet, nous avons montré que les tentatives pour apprécier les caractéristiques multiples et dynamiques des savoir-être d'une personnalité se heurtent à une impossibilité analogue. Le lecteur gardera donc à l'esprit que la méthodologie proposée dans cet ouvrage constitue une première approche qui doit être source de concertation et de réflexion entre le management et les collaborateurs, entre l'évaluateur et l'évalué, dans une perspective d'évolution et de progression permanentes. Cette pratique doit conduire à mettre en œuvre, grâce à l'étalon de mesure proposé par le référentiel de compétences relationnelles, les perfectionnements requis par une fonction et les exigences du réseau relationnel dans lequel chacun évolue.

6.1.1 Principes méthodologiques

Pour transformer les savoir-être en autant de savoir-faire, il convient de mettre en œuvre une méthodologie déjà éprouvée par ailleurs dans de nombreux secteurs pour apprécier des domaines de compétences techniques. Pour cela, il devient précieux de connaître et d'appliquer la méthodologie après avoir repéré l'ensemble des savoir-être susceptibles d'une appréciation, puis identifié ceux qui peuvent être directement formalisés. Enfin, l'étape la plus délicate consiste à découvrir, à la source des savoir-être qui résistent à toute appréciation concrète, des domaines de compétence qui peuvent contribuer à leur perfectionnement. Nous proposerons à cette fin une table de correspondances entre les caractéristiques de personnalité les plus souvent exigées dans le monde du travail et les domaines de compétences susceptibles d'en rendre compte. Il restera ensuite à élaborer un référentiel des compétences spécifiques au savoir-être. Il appartiendra alors au lecteur de s'essayer à identifier et à formaliser des domaines de compétences relationnels ou des savoir-être non pris en compte dans cet ouvrage, sous quatre formes possibles dont nous donnons les exemples :

- un référentiel exhaustif d'un domaine de compétence ;
- un référentiel abrégé ;
- une procédure ou un mode d'emploi ;
- des exercices d'entraînement concourant à l'amélioration d'un ou plusieurs savoir-être.

Dans tous ces cas, la formalisation doit servir à l'élaboration de programmes de formation qui participent puissamment au perfectionnement du comportement d'une personne. Ces programmes doivent être élaborés en adéquation avec les exigences requises par une fonction, au plan technique comme au plan relationnel, dans le présent comme dans le futur.

6.1.2 Définition d'un référentiel

Un référentiel de compétences consigne l'ensemble des domaines de connaissances, de savoir-faire et de savoir faire-faire utiles à la marche d'un service et d'un organisme. Il permet de définir par des intitulés appropriés – qui renvoient à des protocoles détaillés par ailleurs[1] – les niveaux de compétences nécessaires à chaque fonction, ainsi que la mesure des niveaux de compétences

1. Des manuels, d'assurance qualité notamment.

et la maîtrise atteinte par une personne dans chaque domaine mis en œuvre dans une activité.

AFNOR précise[2] qu'un référentiel de compétences est « un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur, avec détermination des niveaux de complexité croissante à l'intérieur de chacune d'elles. En tant qu'outil de facilitation des relations avec les partenaires de l'organisme, il peut être interne ou externe ».

6.1.3 Concertation préalable

Dans une pratique idéale, il convient de constituer, sur la base du volontariat et d'une formation méthodologique initiale, un ou plusieurs groupes de travail, au sein de l'entreprise, représentatifs du ou des secteurs choisis, pour élaborer un référentiel des compétences.

Ces groupes sont constitués par des agents volontaires, motivés et représentant différentes fonctions. Ils doivent être animés par un chef de projet désigné par l'établissement. Leurs travaux sont centralisés et harmonisés au fur et à mesure de leur avancement pour parvenir à :

- un recensement de l'ensemble des domaines de compétences nécessaires au service ou au secteur référencé ;
- une hiérarchisation de chaque domaine en niveaux repérés par des critères objectifs, et unanimement identifiés en termes de savoirs, savoir-faire et savoir faire-faire ;
- une rédaction synthétique de chacun de ces critères sous forme d'une proposition commençant par un verbe actif à la troisième personne du singulier, renvoyant à un protocole précisant les modalités d'application ;
- une rédaction homogène de chaque domaine par recours à un expert du domaine concerné et par un garant de la méthodologie. Ce document constitue au fur et à mesure du travail des groupes, le thésaurus du référentiel. Les domaines élaborés doivent être tenus à disposition de tous et enrichis au fil du temps grâce à leur utilisation conjointe, lors des entretiens annuels d'appréciation notamment ;
- une formalisation adaptée aux buts de l'appréciation selon les divers modèles présentés dans le dernier chapitre.

2. AFNOR Éditions, *op. cit.*; p. 53.

L'homogénéité est réputée atteinte quand :

- chaque niveau est identifié par un minimum de quatre ou cinq items ;
- chaque item commence par un verbe actif (éviter « est capable de, s'occupe de, assure, travaille » mais aussi « sait ou connaît » sauf pour les deux premiers niveaux) conjugué à la 3e personne du singulier : « rédige » (indiquant la connaissance détenue par le tenant de la fonction) ou par le substantif présent « rédaction de » ;
- il y a continuité de l'apprentissage en passant d'un niveau à un niveau immédiatement supérieur ;
- chaque item identifie à la fois une connaissance théorique, un savoir-faire pratique, une transmission de savoir ou de savoir-faire, codifiée dans l'une des trois colonnes dans lesquelles chacune de ces déclinaisons est opérée.

Dans cet ouvrage, nous avons choisi de présenter dans chacune de ces colonnes le savoir et le savoir-faire connu (au plan théorique), utilisé (pratiqué) et affiné (perfectionné) afin d'insister sur l'appréciation des items des domaines et non sur leur construction. Chacune de ces appréciations peut être précisée en quatre degrés de maîtrise de 1, faible, à 4, totale. Ainsi l'item « conduit les réunions » (niveau 4 du domaine de compétence communication interpersonnelle) peut-il se coter (par exemple) de trois façons : connu = 4, utilisé = 2, affiné = 1.

Cette phase de travail doit se conclure chaque année par une restitution à l'ensemble de l'organisation, afin d'informer les chefs de service, voire l'ensemble du personnel, et entraîner l'adhésion de nouveaux services tandis que le référentiel est mis à disposition de l'ensemble du management.

6.1.4 Présentation et évaluation d'un domaine de compétence

Elle est présentée ci-après (*cf.* tableau 6.1) pour rédiger chaque domaine de compétence en tenant compte de la hiérarchisation – du plus facile au plus complexe – d'une part, et de la distinction en termes de savoir, savoir-faire et savoir faire-faire, d'autre part. Un format A3 (double page) est conseillé ainsi que l'emploi d'un crayon et d'une gomme dans le temps de la rédaction en groupe. Ensuite la rédaction sur ordinateur facilitera l'apport de toutes les précisions utiles, la transformation ou l'amélioration des formulations puis les validations nécessaires.

Tableau 6.1 Présentation d'un domaine de compétences

	Unités de compétence	Savoir & savoir-faire connu	Savoir-faire utilisé	Savoir–faire affiné
Pré-requis & domaines associés				
Niveau 1 Bases				
Niveau 2 Gestes				
Niveau 3 Procédures				
Niveau 4 Courant				
Niveau 5 Complexe				
Niveaux 6 /7 spécialiste & expert				

© Méthodologie soutenue par la Commission européenne, projet *Leonardo da Vinci* dirigé par A. Labruffe.

Cette grille d'élaboration d'un domaine de compétences peut être ensuite utilisée comme grille d'évaluation pour repérer les savoirs, savoir-faire et savoir faire-faire acquis par une personne et montrer les écarts existant en plus, ce qui correspond à des ressources disponibles. Ces écarts peuvent aussi constater des déficits, ce qui correspond à des objectifs de progression à atteindre moyennant une action d'apprentissage. Les ressources disponibles pourront être utilisées par la personne pour évoluer, ou par l'organisme pour former d'autres personnes. Les objectifs de progression serviront à déterminer les programmes de formation utiles pour la personne concernée. Cette grille peut aussi être transformée, comme nous le proposons dans le chapitre du référentiel des compétences du savoir-être, en grille d'autoévaluation indiquant le savoir acquis, la pratique correspondante et le degré de maîtrise possédé. Ce degré de maîtrise affine l'évaluation en indiquant quatre paliers d'acquisition : de 1, hésitant, à 4, parfaitement automatisé.

6.1.5 Étapes de construction d'un référentiel

Le pré-requis réside bien sûr dans la volonté des dirigeants concernés et leur engagement indéfectible dans une action qui exige un investissement en temps et en moyens humains.

- **Première étape**

Il s'agit de faire une analyse de la situation existante et de reformuler les objectifs de départ afin de :

d) procéder à l'état des lieux : audit du service ou de l'établissement concerné en termes de fonctions, de structure et d'organisation ;
e) recenser les besoins actuels des secteurs concernés en termes de compétences ;
f) prévoir les évolutions technologiques et leur impact sur les fonctions et les compétences requises.

- **Deuxième étape**

Elle consiste à constituer un ou plusieurs groupes de travail de personnes volontaires, dans des services représentatifs des secteurs choisis pour les former à la méthodologie du référentiel.

Ces groupes sont animés par un chef de projet qui met en œuvre une méthodologie adaptée aux objectifs et aux délais. Leurs travaux sont harmonisés par l'expert méthodologique pour parvenir à :

a) un recensement de l'ensemble des domaines de compétences du secteur étudié ;

b) une hiérarchisation de chaque domaine en niveaux repérés par des critères objectifs et identifiés en termes de savoirs, savoir-faire et savoir faire-faire (sur le modèle de la grille d'élaboration, dans un format A3, *cf.* tableau 6.1).

- **Troisième étape**

Il importe d'engager une expérimentation opérationnelle dans les services ou établissements volontaires pour :

a) expérimenter la faisabilité du référentiel ;

b) affiner le référentiel et les niveaux ;

c) évaluer les personnels concernés ;

d) mesurer des écarts entre les compétences requises par une fonction à un moment donné et les compétences effectivement mises en jeu par le titulaire de la fonction ;

e) transformer ces mesures en programmes de formation adaptés à combler ces écarts ;

f) former des évaluateurs internes à l'établissement ;

g) faire l'inventaire de l'ensemble des compétences disponibles dans un établissement ou dans un secteur d'activité.

6.1.6 Consolidation du référentiel

Il s'agit d'engager une action réalisée en concertation dans le ou les services volontaires pour :

– affiner le référentiel et les niveaux. Il s'avère en effet que l'homogénéisation du nombre de niveaux peut être améliorée alors que la rédaction peut être précisée avec des chiffres, des quantités, des adjectifs. L'entretien annuel (maintenant obligatoire sous son appellation d'entretien professionnel[3]) devient alors un moment privilégié pour ce faire et préciser ainsi ce qui est attendu en termes de compétences, de protocoles pour progresser dans la tenue d'une fonction déterminée ;

– évaluer les personnels concernés : le référentiel devient un étalon de mesure pour graduer le niveau et le degré de maîtrise d'un ou de plusieurs domaines impliqués par la réalisation d'une tâche ;

3. *Cf.* la méthodologie proposée à l'usage des managers dans *L'entretien professionnel, clé de voute de la GRH,* AFNOR, 2005

- mesurer les écarts et les transformer en programmes de formation adaptés pour les combler, en fonction d'objectifs précisément repérés. Ces programmes doivent aider à constituer des groupes de niveaux, adopter un rythme pédagogique « calé » sur les connaissances effectives évaluées au fur et à mesure des nouvelles acquisitions ;
- apprécier les ressources humaines disponibles dans un établissement, dans un secteur d'activité ou dans un service afin de réaliser l'inventaire des compétences disponibles soit pour pourvoir des postes, soit pour animer des formations, soit encore pour désigner des chefs de projets qualifiés ;
- former des évaluateurs internes à l'établissement afin de généraliser la rédaction des divers domaines de compétences utiles à l'organisation et enrichir le référentiel ;
- appliquer et développer les apports du référentiel à tous les domaines de la gestion des ressources humaines et du management qui peuvent en tirer des enseignements pratiques ;
- améliorer l'organisation des services en fonction d'une meilleure adéquation hommes/fonctions ;
- détecter des procédures méritant d'être améliorées dans la perspective d'une démarche qualité ;
- redéfinir le management en termes de compétences intégrant les éléments comportementaux requis par une véritable démarche qualité visant à l'obtention ou à la conservation de la certification ISO 9001.

6.2 Les différentes versions

Selon le temps et les moyens disponibles, différentes versions peuvent être élaborées pour un domaine de compétences déterminé. Certains savoir-être complexes peuvent d'abord être identifiés à partir d'une version abrégée qui sera complétée au fil du temps pour élaborer des versions plus exhaustives.

6.2.1 Version abrégée

Il s'agit, pour le manager, d'une aide précieuse pour évaluer ses collaborateurs lesquels peuvent d'ailleurs élaborer pour eux-mêmes les domaines de compétences dans lesquels ils excellent. Il leur suffit de rédiger, pour chaque niveau quel est l'élément essentiel de la connaissance qu'il faut développer en se

servant des modèles proposés dans cet ouvrage. Il est aussi possible de se limiter, pour chaque niveau, à l'énoncé de quatre items laconiques mais essentiels pour définir le savoir ou savoir-faire de référence.

La version abrégée est ainsi constituée par un tableau qui servira d'évaluation concertée lors d'une rencontre avec un collaborateur pour mesurer des écarts entre le niveau requis par une fonction et celui présenté par une personne. Par la suite, en fonction du temps, cette version abrégée pourra être transformée en version complète grâce à un travail de groupe plus conséquent.

6.2.2 Version normale

L'expérience de terrain impose un constat : les savoir-être ont été appris, voire perfectionnés, au cours de la vie de chacun, contrairement aux domaines de compétences formelles pour lesquels il est possible de situer un point de départ qui enregistre une non-connaissance absolue. L'électricité, l'anglais et l'informatique s'apprennent à partir de connaissances de base facilement repérables sur lesquelles vont se greffer différents paliers d'apprentissage.

Les domaines de compétences comportementales et relationnelles constituent déjà des acquis plus ou moins hétérogènes qui représentent plus un patchwork indistinct que des domaines précisément identifiables repérés par des niveaux aisément mesurables. Il convient cependant de les structurer puis de les améliorer pour qu'ils acquièrent une grande adaptabilité et une plus large application. Dans certains domaines, il semble donc plus judicieux de proposer un échelonnement de ces perfectionnements en cinq niveaux. C'est ce que nous définissons dans l'encadré-ci dessous. Il s'ensuit que chaque domaine pourra être présenté sous l'une des deux formes proposées, en cinq ou sept niveaux selon la complexité du savoir-être qui fait l'objet du perfectionnement, et l'intensité de la réflexion qui a présidé à son élaboration.

Dans tous les cas, les référentiels proposés dans ce chapitre, tout en souscrivant à la même méthodologie, montrent la diversité des élaborations possibles. Ils constituent dès lors une approche heuristique que chacun peut s'approprier, adapter et développer en fonction des objectifs visés. En réalité, plus un domaine est détaillé, plus il souscrit à un apprentissage fin et subtil, comme il est de mise dans tout perfectionnement : l'apprenant devient d'autant plus pointilleux et exigeant au fur et à mesure qu'il se perfectionne dans une technique, une procédure, un domaine de compétences.

- **Définition générique du champ : compétences du « savoir-être »**

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques et des procédures permettant d'appréhender, de comprendre et de progresser dans le domaine concerné, puis de le transmettre à un tiers, en tout ou partie. La définition AFNOR indique seulement que « le savoir-être est un savoir-faire relationnel[4] ». Le savoir-être est composé de plusieurs domaines, c'est la raison pour laquelle nous parlons de « champ » pour indiquer que plusieurs domaines différenciés y sont délimités (de la même façon que la mécanique est un champ comportant plusieurs domaines).

- **Définition des niveaux dans un domaine de compétences**

Chaque niveau est défini par quatre à six propositions (ou items) commençant par un verbe actif conjugué à la 3e personne du singulier ou au participe présent, ou encore par un substantif indiquant une action. Par exemple : « rédige, rédaction de, écriture de ». Chaque item permet d'identifier l'exigence requise ou l'objectif opérationnel à atteindre en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir faire-faire.

Chaque domaine est établi de façon croissante, en gardant à l'esprit la hiérarchie de l'apprentissage nécessaire pour passer de la connaissance approximative et aléatoire du domaine, à une connaissance de plus en plus approfondie, en fonction des nécessités psychopédagogiques de l'acquisition.

Chaque item renvoie à des protocoles précisés dans des manuels établis par ailleurs (procédures, modes d'emploi, exercices) et pouvant faire l'objet d'un entraînement lors de sessions de formation ou d'exercices d'apprentissage effectués en auto-formation.

6.2.3 Version réduite

Cette présentation est dite « réduite » car la grille exclut du champ de l'analyse et de l'apprentissage les niveaux acquis par des professionnels spécialistes et experts des compétences comportementales, personnelles et relationnelles, qui interviennent en tant que formateurs par exemple (en groupe ou en tutorat) ou en tant que conseils. Ce niveau d'expertise correspond généralement à une longue expérience (plus de dix ans) ainsi qu'à des formations sanctionnées par des diplômes de 3e cycle, prolongées par des perfectionnements et des recherches faisant l'objet de publications et de validations collégiales.

4. AFNOR Éditions, *Mise en œuvre des ISO 9000*, 2002, p. 53.

Grille réduite d'analyse hiérarchisée des niveaux du savoir-être

Niveau 1 : Connaissance intuitive

Les savoirs et savoir-faire sont intuitifs et empiriques, souvent insuffisants pour faire face aux situations élémentaires impliquant le savoir-être ou la caractéristique de personnalité adaptée.

Ce manque est reconnu par l'intéressé et/ou son entourage.

Niveau 2 : Connaissance théorique

La mise en œuvre du savoir-être est assise sur des connaissances théoriques ou des analyses préalables permettant d'aborder des situations simples, limitées dans le temps. Elle est partielle et discontinue.

Niveau 3 : Connaissance opérationnelle

Le savoir-être comporte la connaissance opérationnelle de plusieurs unités de compétences qui permettent d'affronter une palette de situations et d'y faire face de façon satisfaisante, mais la résistance à l'émotion, à la pression de temps et d'enjeu est limitée.

Niveau 4 : Pratique des situations courantes

La compétence permet de maîtriser des situations diversifiées faisant appel à un ensemble d'unités, de s'adapter à des situations nouvelles grâce à des normes et à des procédures connues, puis de recourir à des spécialistes quand la difficulté et la complexité s'accroissent.

Niveau 5 : Confrontation à des situations complexes

La compétence permet d'affronter et de maîtriser des situations à forte charge émotionnelle, complexes, difficiles voire conflictuelles, en utilisant un ensemble de techniques, de démarches ou de méthodes spécifiques faisant l'objet d'un entraînement constant.

6.2.4 Version complète

Elle respecte la totalité des principes de construction énoncés plus haut. Cette version complète comporte notamment les sept niveaux hiérarchisés du domaine et, pour chaque niveau, au moins quatre items. Son élaboration nécessite, comme pour les domaines techniques, le recours à un expert pour valider la construction et la rédaction de ce référentiel.

Ces différentes versions sont présentées dans le chapitre 7 à l'occasion de l'élaboration des domaines de compétences, correspondant à la trentaine de compétences répondant aux savoir-être visés par l'apprentissage.

6.3 L'évaluation du savoir-être

Elle peut s'opérer à partir du moment où le domaine est construit dans une des quatre formules proposées (abrégée, réduite, normale ou complète). Nous proposons ci-après une distinction entre trois niveaux d'intégration de chacune des unités de compétence :

– l'item est connu (su) au plan théorique ;
– l'item est utilisé (pratiqué) au plan pratique ;
– l'item est perfectionné (affiné) constamment.

Il est encore possible d'affiner l'appréciation en indiquant pour chacune de ces intégrations le degré de perfectionnement acquis :

– 1 indique un degré d'apprentissage minimal ;
– 2 indique un degré d'apprentissage hésitant, approximatif ;
– 3 indique un degré d'apprentissage pratiqué couramment, évolué ;
– 4 indique un degré d'apprentissage parfaitement maîtrisé, voire automatisé, permettant de faire face aux imprévus et aux difficultés de tous ordres (relativement à l'unité de compétence.).

L'appréciation de chaque unité de compétence se présente alors ainsi (*cf.* tableau 6.3), sachant que chaque ligne correspond à des domaines différents pour servir d'exemple de formulation et de cotation.

Tableau 6.3 Maquette d'évaluation d'un domaine de compétence

Niveau de 1 à 7	Unités de compétence (quatre par niveau)	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
	Conduit une réunion (domaine communication, niveau 4)	4	2	1
	Parle en public devant une assemblée de 100 personnes (domaine expression orale, niveau 5)	3	1	3
	Rédige le plan de journée (domaine gestion du temps, niveau 2)	4	2	2
	Anticipe les situations de la journée (domaine veille technologique, niveau 1)	3	3	3

6.4 Les champs de compétences du savoir-être

Nous empruntons les définitions de ces différents domaines de compétences à l'ouvrage de référence d'AFNOR *Mise en œuvre des ISO 9000* entrant dans le champ des « ressources humaines dans un système de management de la qualité » sous la norme FD X 50-183 aux pages 45 à 70.

6.4.1 Compétence

Rappelons que la compétence est, selon AFNOR[5], la « capacité à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et des comportements en situation d'exécution ». Le dernier groupe de travail de normalisation AFNOR auquel nous avons participé au cours de l'année 2004 a rajouté une précision importante « capacité éprouvée ». La compétence a donc été déjà expérimentée auparavant pour pouvoir prétendre la posséder, contrairement à l'aptitude qui concerne un savoir-faire potentiel non mis en œuvre.

6.4.2 Compétence collective

La compétence collective est définie comme étant « la compétence d'un groupe résultant de la synergie et de la mise en cohérence des compétences individuelles des membres du groupe ». Nous proposons de préciser cette définition en indiquant que ces compétences collectives doivent être partagées par l'ensemble des membres de l'organisme à des niveaux opérationnels correspondant aux exigences requises par les différentes fonctions. Ainsi, par exemple, la compétence « accueil » est un domaine de compétence collective dans la mesure où chacun des membres de l'organisme doit la posséder au niveau requis par sa fonction. La guichetière préposée à l'accueil doit savoir traiter les cas courants, chaque agent doit savoir renseigner les clients et le chef de service doit savoir traiter les cas difficiles (réclamations, clients furieux, fournisseurs exigeants).

6.4.3 Compétences relationnelles

Le savoir-être étant défini par AFNOR comme un « savoir-faire relationnel », nous pouvons avancer que les compétences relationnelles concernent l'ensemble des connaissances et des savoir-faire mis en œuvre lors la rencontre avec autrui pour parvenir à la satisfaction des acteurs en présence. Tous ces acteurs

5. AFNOR Éditions, *Mise en œuvre des ISO 9000*, Paris, 2002, p. 48.

constituent un réseau relationnel – ou réseau de communication interpersonnelle – qui correspond au réseau clients-fournisseurs de l'organisme.

6.4.4 Compétences personnelles

Nous définirons enfin les compétences personnelles comme l'ensemble des compétences possédées par chacun pour s'exprimer, lire, écrire, compter, communiquer, inventer, analyser une situation, réfléchir, analyser et résoudre un problème, montrer l'efficacité de son appareil psychique.

6.4.5 Compétences organisationnelles

Elles regroupent les compétences relatives à la connaissance de l'organisme possédées par les salariés, en premier lieu desquelles se trouve la compétence dénommée « connaissance de l'organisme ». Celle-ci est en effet essentielle à chaque salarié pour son intégration et son évolution. Or trop souvent, visiteurs ou clients peuvent constater que la connaissance géographique des locaux, la connaissance de qui fait quoi dans l'organisme, et plus généralement les objectifs de l'organisme, sont plus ou moins méconnus.

Plus largement les compétences organisationnelles rassemblent les connaissances qui doivent être développées, à des niveaux plus ou moins élevés selon les responsabilités et les missions, sur et au profit de l'organisme tout entier, comme c'est le cas pour le e–tutorat ou la veille technologique.

6.4.6 Compétences du management relationnel

Enfin, le management relationnel est constitué par l'ensemble des compétences précédentes aux plans personnel, relationnel et collectif, ainsi que par des compétences spécifiques permettant de prendre en charge les hommes et les femmes qui sont sous la responsabilité fonctionnelle du management dans son rôle d'encadrement, d'animation et de motivation.

6.5 Les différentes formalisations du savoir-être

En résumé, pour montrer la souplesse de la méthodologie proposée, les domaines de compétences peuvent être édifiés et présentés sous quatre formes de grilles :

– une version abrégée composée par une proposition générique par niveau ;
– une version réduite comportant les cinq niveaux d'apprentissage à l'usage de tous ;

– une version normale comportant les sept niveaux à raison de quatre à six propositions d'unités de compétence (items) par niveau ;
– une version complète et détaillée.

Cette formule est le fruit de l'expérience et correspond au processus d'élaboration et d'affinage des référentiels. Elle souscrit aussi aux impératifs de temps, de priorités et de moyens affectés par un organisme à l'édification d'un référentiel de compétences qui peut alors se préciser au fil du temps.

Le tableau ci-dessous (*cf.* tableau 6.5) présente la trentaine de domaines de compétences relatives au savoir-être, classées en quatre catégories : compétences personnelles, compétences relationnelles, compétences du management relationnel et compétences organisationnelles. Deux points de vue peuvent être avancés :

– chacun des acteurs de tout organisme a besoin d'exercer toutes les compétences identifiées, soit pour lui-même, soit au sein du réseau relationnel, soit en tant que responsable, soit en tant que membre de l'organisme ;
– le management, s'il doit posséder des compétences qui lui appartiennent de façon privilégiée, a aussi besoin de développer les autres domaines de compétences identifiées dans ce tableau et développées sous forme de référentiels dans ce chapitre.
– La compétence collective est le résultat de l'ensemble des compétences possédées par tous les membres de l'entité (service, établissement, organisme) et mises en œuvre à leur optimum dans l'activité de chacun. Elle se traduit dans la performance finale traduite en termes économiques mais aussi en termes de satisfaction de tous les acteurs concernés et du client final, de qualité du produit et/ou du service.

Tableau 6.5 Panorama des compétences du savoir-être

Champs de compétences	**Domaines de compétences**	**n°**
Compétences personnelles	Affirmation de soi ou *assertiveness*	1
	Préparation mentale ou *brainpiercing*	2
	Communication interpersonnelle	3
	Créativité	4
	Écoute active	5
	Efficacité personnelle	6

Champs de compétences	**Domaines de compétences**	**n°**
Compétences personnelles	Gestion du stress	7
	Gestion du temps	8
	Hygiène personnelle	9
	Prise de parole en public	10
Compétences relationnelles	Accueil	11
	Animation d'un groupe de travail	12
	Communication positive	13
	Coopération	14
	Intelligence émotionnelle	15
	Conduite de projet	16
	Travail en équipe	17
Compétences du management relationnel	Décision de formation	18
	Délégation	19
	Évaluation des compétences	20
	Leadership	21
	Pédagogie	22
	Relation d'appui	23
Compétences organisationnelles	Connaissance de l'organisme	24
	E-tutorat	25
	Gestion des ressources	26
	Hygiène des locaux	27
	Information et communication internes	28
	Qualité (démarche)	29
	Veille technologique	30

7

Les référentiels du savoir-être

« Il ne peut y avoir de psychologie de la personnalité
en dehors du champ des relations interpersonnelles. »
Jean Zurfluh
Les test mentaux, p. 479

7.1 Les domaines de compétences personnelles

Les domaines de compétences personnelles concernent le savoir acquis sur soi, ainsi que les pratiques qui favorisent l'édification de la personnalité en toute autonomie et responsabilité. Ces compétences peuvent faire l'objet d'un perfectionnement continu et d'un approfondissement en toute occasion. Trois degrés peuvent être ainsi distingués pour chaque item composant les cinq ou sept niveaux de la progression retenue (selon la version du référentiel disponible). Le lecteur pourra compléter les propositions et les affiner afin de mieux se situer par rapport à chacun de ces domaines de compétences qui lui appartiennent en propre. L'introspection, la recherche historique sur soi, ainsi que la confrontation avec autrui ou avec des situations, permettent d'analyser la prestation réalisée en toute occasion et d'en tirer les plans d'action qui s'imposent pour améliorer tel ou tel point qui le mérite.

Dans chacun des domaines présentés, le lecteur peut évaluer son niveau et programmer le perfectionnement nécessaire pour parvenir à un meilleur niveau de compétence en déterminant l'objectif à atteindre, après avoir détaillé la formulation proposée par chacun des items. À cette occasion, les propositions peuvent être complétées et affinées pour s'adapter aux exigences requises par chaque personne. De même, lors d'un entretien entre un manager et un collaborateur, les analyses pourront être établies en concertation et les objectifs d'amélioration précisés d'un commun accord dans un plan d'action.

7.1.1 Compétence n° 1 : *Assertiveness* ou affirmation de soi

- **Définition**

Ce domaine concerne l'ensemble des connaissances, des pratiques et des techniques qui conduisent à savoir se connaître[1], à se situer par rapport à autrui, à présenter et à défendre son point de vue en toute circonstance dans le respect de celui d'autrui afin d'être reconnu comme quelqu'un de bon conseil.

Tableau 7.1 Grille de compétence : Assertiveness ou Affirmation de soi

Niveau	Unités de compétence Assertiveness	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaissance générale des grandes étapes de son histoire personnelle			
	Réflexion sur ses décisions et choix actuels			
	Connaissance de ses objectifs dans la vie			
	Connaissance des valeurs familiales			
2	Connaissance de son enfance avant 6 ans			
	Réflexion sur ses choix passés			
	Élaboration d'un projet vital (professionnel ou personnel)			
	Réflexion sur ses points forts et faibles			

1. Pour Antonio Damasio c'est « *Le sentiment même de soi* » (Odile Jacob, 2002) et F. Fanget nous ordonne « *Affirmez-vous !* » en proposant des technique pour nous y aider (Odile Jacob, 2003).

Niveau	Unités de compétence Assertiveness	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Connaissance de sa petite enfance avant 3 ans			
	Connaissance de ses principales caractéristiques de personnalité			
	Est à l'aise dans les réunions de famille			
	A du plaisir à se regarder dans la glace			
4	Se décide facilement au quotidien			
	Prend aisément la parole en public (exposé, réunion)			
	Expose ses arguments dans les situations courantes de discussion			
	Est déterminé dans ses entreprises ou lorsqu'il a une requête à formuler à quiconque			
5	Analyse les arguments contraires et les utilise pour défendre son point de vue			
	Sait prendre la parole avec calme dans une assemblée houleuse			
	Sait intervenir pour calmer les esprits lors d'un conflit			
	Est écouté quand il intervient dans une négociation ardue			
6	Garde son calme en toute occasion			
	On vient souvent lui demander conseil			
	A surmonté de dures épreuves dans sa vie			
	A conservé de bonnes relations avec son entourage familial et professionnel			
7	A entrepris de changer des comportements qui le pénalisaient			
	Est reconnu comme un leader			
	Vit de ses conseils à autrui			
	Se sent bien à sa place dans la société			

© Méthodologie soutenue par la Commission européenne dans un projet *Leonardo da Vinci* et développée par A. Labruffe.

7.1.2 Compétence n° 2 : Préparation mentale ou *Brainpiercing*

- **Définition**

La préparation mentale est constituée par l'ensemble des connaissances, des techniques et des pratiques qui permettent de prévenir, de réduire et d'éliminer tout ressenti négatif lié à l'anxiété, au trac, au stress et – de façon générale – à des situations difficiles ou anxiogènes, en opérant des « incrustations mentales » positives[2] utilisant des procédures d'autosuggestion, d'anticipation et de visualisation.

Tableau 7.2 Grille de compétence : Brainpiercing ou Préparation mentale

Niveau	Unités de compétence Brainpiercing	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Vocabulaire de base : carte mentale, stress, tics, parasites, souffrance, scénario, incrustation, visualisation, plan d'action			
	Domaines d'application principaux : relation, stress, angoisse, échec, désespoir			
	Catharsis, purge noire			
	Auto-stimulation positive (maxime, représentation d'une situation plaisante, détente, récompense…)			
2	Respiration abdominale			
	Pensée et formulation positive			
	Image mentale positive			
	Incrustation de mots, caresse verbale à soi et à autrui, encouragement			
3	Relaxation corporelle, *palming*			
	Visualisation de scènes à venir			

2. Émile Coué, dans ses Œ*uvres complètes* (Astra, 1976) parlait, lui, d'« autosuggestion » et d'« imagination » des situations à venir. Nous avons peur parce que nous imaginons que nous allons avoir peur : il faut donc s'imaginer « rassuré » pour l'être dans la situation à venir. Pour sa part, Target propose des techniques regroupées dans un « *Manuel de préparation mentale* » (Chiron, 2003).

Niveau	Unités de compétence Brainpiercing	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Transformation des pensées négatives en positif			
	Incrustation d'impératifs d'action simple : « fais, sois, aie … »			
4	Rêve éveillé dirigé autonome			
	Visualisation du passé (nouvelle scène)			
	Incrustation de pensées positives			
	Plan de journée et priorités			
5	Représentation détaillée des éléments de scenarii passés			
	Visualisation active de scenarii futurs			
	Incrustation d'objectifs vitaux			
	Plans d'action et objectifs à long terme			
6	Réduction de souffrances psychiques			
	Maîtrise scénarique de situations futures			
	Programmation positive sur la journée			
	Maîtrise de situations improvisées			
7	Réduction de douleurs corporelles			
	Visualisation à long terme des scenarii vitaux			
	Élimination des manifestations de stress			
	Confiance totale en soi et en autrui en toute situation			

© Méthodologie soutenue par la Commission européenne dans un projet *Leonardo da Vinci* et développée par A. Labruffe.

7.1.3 Compétence n° 3 : Communication interpersonnelle

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques et des méthodes pour :

– entrer en relation avec autrui et faire progresser la relation à deux ou à plusieurs, pour que des informations puissent être recueillies, échangées, acceptées, confrontées ;

– percevoir et comprendre des divergences de vues, en analyser les causes et trouver des points d'accord ;
– aborder et traiter des situations conflictuelles en s'accordant sur des objectifs communs ;
– définir des plans d'action et obtenir des engagements effectifs des protagonistes dans toutes les situations d'opposition ;
– maîtriser toutes les situations difficiles d'opposition, de divergence, de négociation, d'agressivité, de conflit par une démarche méthodique de dialogue généralisé.

Tableau 7.3 Grille de compétence complète : Communication interpersonnelle

Niveau	Unités de compétence Communication interpersonnelle	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît et comprend le vocabulaire de base : message, données, information, communication, émetteur, récepteur, acteur, convergence, accueil, accord, affectif, écoute active, reformulation, rôle, statut, silence, relation, plan d'action, synthèse, valorisation, encouragement, effet miroir, attachement-détachement, empathie, partir de l'autre…			
	Distingue l'information (contenu du message) de la communication (processus relationnel)			
	Adhère à l'état d'esprit général de la communication interpersonnelle et notamment : respecte ses interlocuteurs, veut effectivement et authentiquement parvenir à un accord préservant la relation, se positionne par une pensée positive			
	Connaît les bases et la méthodologie générale de la communication interpersonnelle			
2	Connaît l'entrée en relation et les formulations positives et adopte un comportement ouvert et positif : corps ouvert, gestes mesurés, regard direct			

Niveau	Unités de compétence Communication interpersonnelle	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
2	Se situe par rapport à son interlocuteur en tenant compte des statuts et des rôles respectifs			
	Connaît et perçoit l'importance du vocabulaire, de la voix et du corps dans la relation			
	Connaît les principes et la démarche de l'écoute active			
3	Pratique l'écoute active dans les situations courantes et donne son avis en mobilisant l'attention de son interlocuteur			
	Pratique la synthèse et garde le cap de la convergence dans les situations courantes			
	Maîtrise son débit et les silences actifs et résiste aux provocations			
	Conçoit et exprime des messages clairs, concis, structurés, adaptés à la cible et congruents avec la voix et le corps			
4	Maîtrise le déroulement des entretiens de recherche d'informations et insiste au-delà des résistances habituelles de l'interlocuteur : silence, laconisme, idée vague, hésitation, objection verbale			
	Participe en réunion et mène les entretiens courants de façon constructive (préparation, guide d'entretien, recherche des ABC, plan de réunions, interventions, grille d'analyse des interventions, compte-rendu)			
	Conçoit et réalise des messages complexes adaptés à des publics variés dont il a étudié et clarifié la demande et le niveau de compréhension			
	Maîtrise son affectivité dans toutes les situations courantes de prise de parole en public : exposés, entretiens de face à face, réunions et assemblées			

Niveau	Unités de compétence Communication interpersonnelle	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	Maîtrise les entretiens difficiles (divergence d'opinions, appréciation, recrutement, négociation, résolution de conflits)			
	Conduit les réunions dans le respect des temps, protocoles et ordres du jour, à la satisfaction des participants, en élaborant des plans d'action qui entraînent l'adhésion de tous.			
	Effectue, avec aisance, conviction et subtilité, la transformation des négatifs en positifs, l'attachement-détachement, la valorisation et l'effet miroir			
	Conclut toujours et rédige systématiquement les comptes rendus de ces séquences de communication (entretiens et réunions)			
	Appréhende les situations relationnelles et d'information en termes de stratégies de communication et développe les scenarii adaptés			
6	Maîtrise les situations conflictuelles (entretiens, réunions, assemblées) grâce à une méthode de dialogue généralisé			
	Parvient à faire adhérer et s'engager durablement autrui sur des propositions et des plans d'action suivis d'effet			
	Se perfectionne pour réfléchir en termes de stratégies adaptées aux situations relationnelles difficiles et en améliorer la méthodologie			
	Fait progresser son entourage pour faire partager la méthode par tous moyens utiles : entretiens, exposés, synthèses écrites, formation, simulations, jeux de rôles, études de cas, analyses, démonstrations			

Niveau	Unités de compétence Communication interpersonnelle	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
7	Sait écouter en toute circonstance, faire passer ses idées de façon novatrice, entraîne l'adhésion – voire l'unanimité – de ses interlocuteurs dans un processus construit, dynamique, évolutif de communication où l'intensité de la relation et la stimulation affective positive sous-tendent constamment l'échange d'informations et la convergence pour parvenir à des plans d'action ainsi qu'à des engagements réciproques et tangibles à la satisfaction de l'ensemble des participants			
	Analyse, élabore et propose des stratégies innovantes de communication adaptées à toute situation relationnelle et/ou utile à l'ensemble de l'organisation			
	Élabore, anime et évalue des sessions de formation adaptées à tous publics dans le cadre de la mise en place et du développement d'une stratégie globale de communication			
	Se tient informé de l'avancée des savoirs et s'initie aux nouvelles méthodes ou approches proposées dans le domaine de la communication et de la relation			
	Rédige et publie périodiquement des synthèses théoriques ainsi que des ouvrages de référence méthodologique et pratique dans ce domaine			

© Méthodologie soutenue par la Commission européenne dans un projet *Leonardo da Vinci* et développée par A. Labruffe.

7.1.4 Compétence n° 4 : Créativité

- **Définition**

La créativité est une conduite de détour intellectuelle consistant à mettre en œuvre dans une démarche opérationnelle l'ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques qui conduisent à favoriser la pensée divergente afin

de résoudre des problèmes concrets, difficiles, nouveaux en utilisant à la fois des méthodes rationnelles et des méthodes faisant appel à l'imaginaire.

Tableau 7.4 Grille de compétence complète : Créativité

Niveau	Unités de compétence Créativité	Sait 1 2 34	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Manifeste un état d'esprit positif en s'exprimant avec des formulations affirmatives			
	Transforme des objections en objectifs de progression et plans d'actions			
	S'entraîne à développer ses sens : toucher, odorat, vue, ouie, goût			
	Développe sa culture générale et scientifique hors de sa spécialité			
2	Procède avec méthode à l'identification et à la reformulation des problèmes			
	Allie la naïveté et l'utilisation systématique d'une matrice argumentaire			
	Développe la pensée flottante et l'intuition			
	Lit des ouvrages rompant avec la logique traditionnelle : fantastique, science-fiction, mythologie, contes, récits d'autres cultures			
3	Pratique les techniques de base de résolution de problèmes ; association d'idées			
	Utilise couramment le *brainstorming* en groupe et individuel (*listing*)			
	Utilise des matrices combinatoires et de découverte			
	Connaît et surpasse ses résistances personnelles à la plasticité intellectuelle			
4	Pratique la résolution de problèmes avec les techniques associatives			
	Pratique l'analogie directe			

Niveau	Unités de compétence Créativité	Sait 1 2 34	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	Pratique la visualisation pour tous types de problèmes, des rencontres, des exposés, des choix stratégiques			
	Transforme des idées négatives en solutions acceptables			
5	Pratique les méthodes utiles à la résolution de problèmes complexes			
	Pratique les analogies biologiques et scientifiques			
	Pratique l'identification à l'objet, l'identification personnelle et le jeu de rôle			
	Maîtrise des états oniriques et de semi-conscience (rêve éveillé dirigé)			
6	Utilise le choix des problématiques et des scenarii de résolution			
	Établit des formations et perfectionnements dans le domaine de la créativité			
	Pratique la veille technologique dans les revues, les media et sur le net			
	Continue un perfectionnement de développement personnel			
7	Analyse et participe à l'approche méthodologique de tous types de problèmes, conçoit et planifie le perfectionnement des équipes de projet			
	Conseille sur des problèmes nouveaux techniques et scientifiques			
	Publie en interne comme en externe les résultats de ses recherches et travaux			
	Élabore et diffuse de nouvelles méthodes			

7.1.5 Compétence n° 5 : Écoute active

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques et des pratiques qui permettent de prendre en compte et de répondre à tout problème explicite ou implicite émanant d'autrui, de telle façon à ce qu'il puisse exposer totalement ses idées et contribuer à y apporter des solutions concertées.

Tableau 7.5 Grille de compétence réduite : Écoute active

Niveau	Unités de compétence Écoute active	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît le vocabulaire de base spécifique : bienveillance, empathie, écoute active, non-directivité, entretien, recherche des attentes, besoins et contraintes, compréhension, attitude, disponibilité			
	Connaît ses attitudes négatives et préjugés personnels			
	Fait le vide dans sa tête pour se rendre disponible			
	Prend le temps de recevoir autrui			
2	Acquiesce constamment aux propos d'autrui			
	Garde le silence pour laisser réfléchir et s'exprimer autrui			
	Valorise sobrement les propos d'autrui			
	Interroge de façon réflexive pour prolonger l'expression d'autrui			
3	Reformule les propos d'autrui pour obtenir son assentiment			
	Maîtrise ses jugements à l'emporte pièce et ses réactions affectives d'antipathie ou de rejet			
	Surveille son intonation, son regard, ses gestes et ses mimiques			
	Prend des notes pour mieux suivre les propos d'autrui			

Niveau	Unités de compétence Écoute active	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	Intervient par des synthèses pour faire avancer l'expression d'autrui (résumé, valorisation, recentrage)			
	Demande des explications complémentaires, des preuves des dires d'autrui			
	Veille à garder sa gestuelle sobre et son corps ouvert			
	Analyse en prenant en compte la parole et les gestes d'autrui			
5	Relance l'expression d'autrui au-delà des difficultés apparentes et des blocages manifestes			
	Acquiesce à des propos contestables, inattendus ou étonnants			
	Respire profondément pour maîtriser son affectivité contrariée			
	Recentre l'expression sur un plan d'action			

© Méthodologie soutenue par la Commission européenne dans un projet *Leonardo da Vinci* et développée par A. Labruffe.

7.1.6 Compétence n° 6 : Efficacité personnelle

- **Définition**

Elle est constituée par l'utilisation adaptée de l'ensemble des outils nécessaires à la réalisation d'une tâche, seul ou en concertation avec les membres d'une équipe par la pratique de la lecture, du calcul, de l'écriture et d'une méthodologie d'analyse de problèmes et de réflexion approfondie.

Tableau 7.6 Grille de compétence réduite : Efficacité personnelle

Niveau	Unités de compétence Efficacité personnelle	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Lit, écrit, calcule mentalement couramment et applique les principes élémentaires de gestion de temps (priorités, plan de journée, estimation des temps)			

Niveau	Unités de compétence Efficacité personnelle	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	S'exprime avec facilité devant une tierce personne			
	Analyse les données d'un problème avant d'envisager une solution			
	Utilise couramment le traitement de texte			
2	Sait prendre des notes en réunion et rédiger des comptes-rendus d'entretiens et réunions			
	Sait repérer des informations dans un texte			
	Utilise le *brainstorming* pour des problèmes simples			
	Utilise des logiciels spécifiques comme Excel			
3	Rédige des rapports			
	Analyse des données quantitatives avec les outils statistiques de base : moyenne, écart-type, tests de corrélation			
	S'exprime en réunion avec facilité pour exposer son point de vue et défendre ses arguments			
	Utilise la bureautique pour présenter graphiquement des données			
4	Sait animer une réunion, mener un entretien, recueillir des informations en utilisant les méthodes de travail en groupe			
	Sait s'exprimer devant une assemblée et mener des débats			
	Sait rédiger la synthèse d'un document ou d'un ouvrage après une lecture allant à l'essentiel dans un temps imparti			
	Connaît les méthodes de relaxation, de remise en énergie et de visualisation			

Niveau	Unités de compétence Efficacité personnelle	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	Sait transmettre des informations complexes à un groupe hostile			
	Sait conduire un groupe de projet en utilisant les méthodes de résolution de problèmes rationnelles et créatives			
	Connaît l'ensemble des méthodes qualité (SPC, FMEA, 8D, AMDEC…)			
	Sait traiter un conflit à deux ou en groupe			

© Méthodologie soutenue par la Commission européenne dans un projet *Leonardo da Vinci* et développée par A. Labruffe.

7.1.7 Compétence n° 7 : Gestion du stress

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques, des pratiques et des exercices qui permettent de conserver ou de restaurer une parfaite maîtrise de soi en toute circonstance, d'évacuer les situations anxiogènes, d'affronter les situations et relations difficiles en gardant le cap de l'objectif à atteindre.

Tableau 7.7 Grille de compétence réduite : Gestion du stress

Niveau	Unités de compétence Gestion du stress	Sait 1 2 34	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît ses sources de stress			
	Respire abdominalement pour évacuer l'anxiété			
	Fait le vide dans son esprit dans les situations de repos			
	Est convaincu de l'importance de l'état d'esprit positif			
2	Se lève avec une maxime positive pour la journée			
	Rédige son plan d'action priorisé pour chaque jour de travail			
	Connaît son cycle d'efficacité			

Niveau	Unités de compétence Gestion du stress	Sait 1 2 34	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
2	Connaît quelques exercices simples de décontraction (*palming*, respiration, chasser les fourmis, massage péri-orbital)			
3	S'efforce d'utiliser un langage positif			
	Pratique la purge noire quand nécessaire (après une intense situation de tension ou d'émotion)			
	Pratique des séquences de relaxation plusieurs fois par jour			
	Fait des pauses et s'attribue des récompenses après chaque objectif atteint			
4	Transforme les objections d'autrui en arguments de conciliation positive			
	Anticipe les situations en les visualisant			
	Utilise le PERT (ou d'autres méthodes d'estimation des temps) pour des tâches complexes et gagner du temps			
	A toujours plusieurs scenarii en tête pour les situations et relations à traiter			
5	Évacue l'émotion dans les situations et relations difficiles, complexes, conflictuelles			
	Se programme pour affronter et résister aux situations difficiles			
	Prévient et évacue la pression en pratiquant des exercices variés			
	Garde le cap des objectifs et la maîtrise de ses émotions en toute circonstance			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.1.8 Compétence n° 8 : Gestion du temps de travail

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques, des méthodes et des procédures qui, consiste à :

– fixer les objectifs, estimer les temps et des délais de réalisation pour les actions à entreprendre pour une période donnée (jour, semaine, mois, semestre) pour soi et pour autrui ;

– prévoir et programmer les actions en fonction de priorités ;

– organiser la mise en œuvre de ces actions ainsi que leur évaluation en fonction des moyens disponibles, des cycles d'efficacité et des moyens de récupération pour parvenir à une performance optimale.

Tableau 7.8 Grille de compétence réduite : Gestion du temps de travail

Niveau	Unités de compétence Gestion du temps de travail	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Liste les actions à réaliser pour une période donnée (jour, semaine, mois, semestre)			
	Connaît le temps de réalisation pour chaque action			
	Connaît le temps imparti et les délais imposés à chaque action			
	A réfléchi sur ses objectifs personnels et connaît ses objectifs professionnels			
2	Relate son activité sur un cahier d'enregistrement ou un agenda			
	Commence sa journée par une maxime positive (chanson, poème) et consacre 5 minutes à l'élaboration de son plan d'action			
	Connaît ses voleurs de temps et les moyens d'y remédier			
	Note tout sur son agenda au fur et à mesure de la journée (rendez-vous, actions, noms, téléphone, notes de lecture)			

Niveau	Unités de compétence Gestion du temps de travail	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Consacre quotidiennement 15 minutes à consulter ses mails et à lire son courrier, les notes de service			
	Connaît les méthodes de lecture rapide et autres techniques d'efficacité personnelle (écriture, analyse, préparation mentale, classement)			
	Connaît les méthodes de respiration et de relaxation			
	Détermine les différentes priorités de son activité en fonction de critères précis			
4	Rédige régulièrement un plan d'action priorisé pour une période donnée (jour, semaine, mois, semestre)			
	Réalise et module le plan d'action selon les priorités et selon un ordre chronologique établi préalablement			
	Tient compte de son cycle d'efficacité pour la répartition des tâches dans le temps et s'astreint à des temps et exercices de récupération ou de décontraction			
	Analyse l'activité de chaque période en examinant les écarts et leurs causes pour ajuster l'estimation des temps de réalisation des diverses activités			
5	Estime le temps de réalisation de collaborateurs en fonction de leurs niveaux de compétences			
	Connaît les diverses méthodes de planification (PERT, Grai) et les techniques graphiques (ordinogrammes)			
	S'adapte aux urgences et imprévus en fonction du planning prévu			
	Associe l'information utile, en temps réel, aux différents acteurs impliqués par une activité			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.1.9 Compétence n° 9 : Hygiène personnelle

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques, des pratiques et des procédures qui concourent à comprendre, à conserver et à améliorer l'hygiène corporelle, vestimentaire, alimentaire et contextuelle d'une personne.

Tableau 7.9 Grille de compétence réduite : Hygiène personnelle

Niveau	Unités de compétence Hygiène personnelle	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît les principes de base de l'hygiène vis-à-vis de soi-même et du contexte			
	Connaît les sources et les mécanismes de contamination microbienne			
	Connaît les règles d'hygiène propres à l'organisme			
	Applique les protocoles d'hygiène fondamentaux propres à sa fonction et réglementaires sur son lieu de travail			
2	Connaît les objectifs et moyens d'action des 5 actions courantes : nettoyage, désinfection, décontamination, antisepsie, stérilisation			
	Met en œuvre et adapte les procédures correspondant à ces actions			
	Organise et fait respecter par son entourage ces différentes actions, en éliminant les sources microbiennes ou de gêne : odeurs, fumées, salissures, tâches, poussières, liquides répandus			
	Contrôle plusieurs fois par jour l'application des différentes mesures et protocoles d'hygiène aux différents plans (corporel, vestimentaire, alimentaire, contextuel)			

Niveau	Unités de compétence Hygiène personnelle	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Connaît l'emploi et les précautions à prendre pour les différents produits utilisés			
	Connaît l'impact de l'hygiène sur le bien être physique et psychologique			
	Applique et diffuse les protocoles d'utilisation vestimentaire (gants, blouse, sur-chaussures, bonnets, masques) et de lavage des mains			
	Maintient en ordre l'agencement de son poste de travail et l'environnement immédiat			
4	Connaît l'impact du non-respect de l'hygiène sur l'alimentation, l'air, l'eau, l'environnement, les comportements			
	Détecte et agit sur les sources de ce non-respect dans sa fonction et son environnement			
	Connaît et respecte les différents circuits de déchets et de tri sélectif			
	Élabore et tient à jour des indicateurs d'hygiène pour son propre usage et son entourage immédiat			
5	Connaît les textes législatifs concernant les mesures d'hygiène relatifs à son organisme			
	Participe activement au comité d'hygiène et sécurité, à des groupes de projet ou de recherche visant à améliorer les conditions d'hygiène concernant son organisme			
	Propose des actions d'amélioration de l'hygiène par tous moyens appropriés : information, formation, plaquettes, vidéos			
	Élabore des indicateurs d'hygiène et d'alerte environnementale et les diffuse à l'ensemble de l'organisme			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.1.10 Compétence n° 9 : Prise de parole en public

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques et des techniques utiles et nécessaires pour prendre et maîtriser la parole, se faire comprendre et convaincre ses interlocuteurs en toute occasion de la vie professionnelle : entretiens, réunions, exposés, passations de consignes, explications, téléphone, comptes rendus oraux, annonces par haut-parleur.

Tableau 7.10 Grille de compétence complète : Prise de parole en public

Niveau	Unités de compétence Prise de parole en public	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	S'exprime avec un vocabulaire simple, limité, usuel			
	Relate un fait simple et sait transmettre des consignes			
	Comprend un ordre simple et sait le reformuler pour l'exécuter			
	Connaît, comprend et utilise correctement un vocabulaire de base (500 mots) et des formulations syntaxiques courantes			
2	Exprime et comprend un vocabulaire spécialisé, technique par exemple			
	Effectue un compte-rendu oral précis décrivant une tâche particulière, axé sur les idées et faits essentiels			
	Utilise des phrases simples, structurées et concises pour transmettre des informations afin d'expliquer des modes opératoires simples (faire une piqûre, une sauce, la mise en marche d'une machine...)			
	Repère ses points faibles et s'entraîne régulièrement pour les améliorer			
3	Explique, de façon interactive, à un ou plusieurs interlocuteurs le déroulement d'une procédure, les principales étapes d'un procédé, les phases d'un processus, les points-clés d'une démarche			

Niveau	Unités de compétence Prise de parole en public	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Expose, devant un auditoire ou en réunion, un sujet préparé à partir d'un plan et d'idées- clés assortis de chiffres, faits précis et datés			
	S'exprime à partir d'un plan de façon fluide, claire et précise en s'adaptant aux réactions de son auditoire, en apportant des précisions et clarifications adaptées aux demandes des interlocuteurs			
	Utilise une grille d'analyse pour évaluer son expression			
4	Parvient à improviser un exposé de l'ordre d'un quart d'heure sur un sujet connu et préparé, et réalise un exposé préparé de 30 minutes			
	S'exprime en toute occasion (discussion, intervention en réunion) avec une voix respirée, articulée, modulée, scandée, au débit régulier, tonique			
	Utilise les silences en regardant autrui pour rythmer son expression et faire réfléchir ses interlocuteurs			
	Intervient dans toutes situations orales (entretien, exposé, réunion, négociation) avec aisance, chaleur et conviction en ayant préparé le contenu de son expression			
5	S'exprime dans les situations difficiles et conflictuelles : opposition, négociation, débat contradictoire, provocations, conflit			
	Répond aux objections avec calme et pondération, en structurant son intervention et valorisant son interlocuteur			
	Adapte ses interventions en fonction de l'auditoire, notamment dans le cas de la présentation d'un projet ou d'une idée complexe			
	Évalue toutes ses prestations orales à l'aide d'une grille d'analyse			

Niveau	Unités de compétence Prise de parole en public	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
6	Improvise dans les situations inédites, et devant des auditoires hostiles : réunions, conférences, interviews radio-télé-presse, plateau de télévision			
	Prépare minutieusement toutes ses interventions orales selon une démarche méthodique afin de leur donner une apparence de réflexion improvisée			
	S'entraîne régulièrement aux bases de l'expression : articulation, respiration, rythme, débit, intonation			
	Élabore des plans de formation adaptés à ses collaborateurs			
7	Intervient dans les conférences de presse, auprès des media en captant l'attention et en faisant passer son message de façon convaincante			
	Capte l'attention de vastes auditoires et maîtrise les mouvements de foule			
	Se perfectionne pour affronter et maîtriser les situations les plus difficiles (mouvements sociaux ou populaires)			
	Publie des ouvrages de référence			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.2 Les domaines de compétences relationnelles

Les compétences relationnelles concernent l'ensemble des connaissances et des savoir-faire mis en œuvre lors la rencontre avec autrui pour parvenir à la satisfaction des acteurs en présence.

7.2.1 Compétence n° 11 : Accueil

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances et des pratiques qui déterminent la satisfaction des usagers (clients, fournisseurs, invités) arrivant au sein d'un

organisme et s'adressant au personnel pour une simple visite, une intervention, une activité ou une réclamation ainsi que des personnels y travaillant nouvellement (stagiaires, intérimaires et nouveaux embauchés).

Tableau 7.11 Grille de compétence complète : Accueil

Niveau	Unités de compétence Accueil	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
Pré-requis	L'établissement est signalé aux différents abords stratégiques par un panneau indicateur de direction			
	Chaque service de l'établissement est signalé au parking, à la réception, dans le bâtiment et aux étages selon un code couleur			
1	Possède un plan des locaux et repère l'emplacement des différents services			
	Affiche un badge d'identification sur son vêtement			
	Connaît les locaux, sait les identifier et les signaler à un tiers			
	Renseigne et dirige, avec des formules d'usage répertoriées, vers les services demandés et/ou compétents			
2	Manifeste par un sourire, un regard et des salutations d'usage un comportement agréable envers tous les usagers : « Bonjour, M. ou Mme » suivi du nom de la personne			
	Se présente par son nom et son statut à des étrangers : « Je suis M., Mme A, technicien » ou « Je suis le responsable du service comptabilité »			
	Adresse une formule d'accueil à la personne pour lui indiquer qu'elle est attendue et bienvenue : « Entrez, nous allons nous occuper de vous immédiatement »			

Niveau	Unités de compétence Accueil	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
2	Manifeste une attitude d'écoute active positive et un comportement sécurisant envers le visiteur et ses accompagnateurs (sourire, regard, hochement de tête, « oui », corps et visage ouverts)			
	Accompagne le visiteur à la sortie du service et le salue en le remerciant de sa venue			
3	Procède à l'identification du visiteur et de ses accompagnateurs : demande des pièces d'identité et les transcrit sur un registre, remet un badge d'identification et les documents nécessaires à la visite			
	Repère les besoins des personnes grâce à l'écoute active, alliée à un comportement rassurant, et partant de ces besoins donne une réponse satisfaisante : « Oui, vous aimeriez savoir..., d'accord, je vais vous l'expliquer » ou « Je vais en informer notre responsable qui vous l'expliquera »			
	Informe l'usager et ses proches de l'évolution du dossier faisant l'objet de la visite			
	Informe l'usager et ses proches de l'évolution de l'état du dossier, des difficultés rencontrées et des progrès réalisés			
	Remet un document d'accueil du service (ou de l'établissement), informe le visiteur et ses proches des particularités du service (les horaires et temps maximal des visites, disponibilité de la personne demandée, nombre de personnes visiteuses, sur-blouses et chaussures d'hygiène et/ou de protection, casque, masque à gaz...)			

Niveau	Unités de compétence Accueil	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Informe le visiteur et ses proches des démarches administratives relatives au dossier en cause			
	Lors du départ, informe des procédures en vigueur : signature des documents remis à l'entrée, heure de départ, etc, et procède à leur exécution en conformité avec le règlement et les consignes spécifiques au service			
4	Prend en charge les cas particuliers, y compris psychologiques : écoute, fait exprimer la personne, rassure, reconnaît et valorise la personne			
	Écoute et répond aux réclamations courantes et aiguille sur le service et les personnes concernées			
	Récolte les doléances grâce à l'écoute active positive, les transcrit sur une fiche, et les transmet aux professionnels concernés			
	Élabore un objectif de résultat du dossier et de suivi, le transcrit et s'engage dans un document écrit			
5	Prend en compte et répond de façon adaptée à l'agressivité de la personne en difficulté en s'adaptant à la situation pour trouver un terrain d'entente, valider des points d'accord et rassurer			
	Demande l'aide du chef de service compétent en cas de difficultés majeures, afin de trouver une solution adaptée, rapide et efficace pour la personne dans la limite des règles du service			
	Insère dans le dossier du visiteur des informations supplémentaires permettant de mieux connaître les exigences de ce client et d'optimiser le traitement de ce dossier			

Niveau	Unités de compétence Accueil	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	Transmet les éléments d'information obtenus en utilisant les données contenues dans le dossier « client » lors des changements d'équipe ou tout au long du processus du traitement du dossier			
6	Intervient pour analyser et résoudre les cas difficiles, conflictuels (calme les esprits, écoute les exigences, trouve une solution adaptée, rapide et efficace dans la limite des règles du service, reconnaît et valorise les personnes concernées)			
	Intervient pour analyser, régler les litiges et différends, en toute occasion où la renommée du service et/ou de l'établissement est en cause			
	Organise les réceptions à l'occasion de situations festives ou particulières (anniversaire ou fête d'un agent, anniversaire du service...)			
	Affine les procédures d'accueil par tous moyens utiles : documents, information, programmes de formation			
7	Améliore et codifie les principes d'accueil existants (pour le service et/ou l'établissement, grâce à des formations, à un audit, à un manuel...)			
	Réfléchit et élabore de nouvelles règles d'accueil et les consigne dans un livret d'accueil			
	Conçoit des documents écrits et/ou audiovisuels pour favoriser l'accueil			
	Intervient pour perfectionner et former le personnel à ce domaine de compétence ou faire réfléchir les équipes et services aux cas difficiles			
	Demande une signalétique auprès des instances compétentes, les informe de l'existence et des manifestations organisées par l'établissement			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.2.2 Compétence n° 12 : Animation de groupe de travail

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques, des pratiques et des procédures qui permettent de prendre en charge un groupe de personnes pour l'amener à travailler efficacement ensemble et à atteindre des objectifs de résultats définis dans un projet commun.

Tableau 7.12 Grille de compétence abrégée : Animation d'un groupe de travail

Niveau	Type d'animation	Unités de compétence Animation d'un groupe de travail	Sait 1234	Utilise 1234	Affine 1234
1	Co-animation passive	Observation du déroulement d'une réunion ou d'un stage de formation, prise de notes, compte rendu et analyse concertée de la dynamique du groupe et des choix pédagogiques			
2	Intervention ponctuelle en co–animation	Préparation de courts modules d'apport d'information ou de régulation : lancement d'un thème, évaluation continue			
3	Co-animation sous l'autorité de l'animateur principal	Animation de séquences pédagogiques, d'une discussion sur un thème, d'un exercice formel, supervision de travaux en petits groupes			
4	Animation en solo	Animation sur des programmes déjà réalisés en co-animation sur des groupes connus et des thèmes cognitifs avec des supports formalisés			
5	Animation sensible	Animation sur des groupes inconnus avec des programmes expérimentés Gestion d'une dynamique de groupe difficile, voire conflictuel Improvisation sur des thèmes à fort contenu affectif émanant spontanément du groupe			

Niveau	Type d'animation	Unités de compétence Animation d'un groupe de travail	Sait 1234	Utilise 1234	Affine 1234
6	Animation de régulation	Conception et animation de nouveaux programmes sur tous types de groupes Animation de formation visant à des changements ou des perfectionnements de savoir-être			
7	Animation de supervision	Conception de thèmes innovants et animation de groupes expérimentaux à forte charge émotionnelle, groupes thérapeutiques, supervision d'animateurs chevronnés (coachs et pédagogues)			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

Cette compétence est présentée dans sa forme abrégée pour mettre en relief la trame de l'apprentissage nécessaire afin de parvenir à cette compétence aux niveaux courants (4 et 5). Cette performance suppose des pré-requis constitués par l'ensemble des compétences personnelles, outre les domaines travail en équipe et leadership. Cette version abrégée sert alors de première étape pour affiner les items du domaine vers les formes plus élaborées : réduite, puis normale et enfin complète.

7.2.3 Compétence n° 13 : Communication positive

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances et des pratiques qui permettent de s'exprimer de façon affirmative dans toute situation relationnelle et de mener à bien, pour les deux parties concernées, la communication qui s'est engagée pour atteindre un objectif de convergence.

Tableau 7.13 Grille de compétence réduite : Communication positive

Niveau	Unités de compétence Communication positive	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Adopte un état d'esprit positif et optimiste, par autosuggestion si nécessaire			
	Choisit une syntaxe, un vocabulaire affirmatif pour s'exprimer à l'oral comme à l'écrit			
	Garde le silence 2 ou 3 secondes avant de répondre à un interlocuteur			
	Acquiesce à tout propos d'autrui			
2	Connaît les principes de l'écoute active			
	Pratique l'empathie			
	Valorise son interlocuteur à chaque échange			
	S'efforce d'adopter une attitude bienveillante			
3	Transforme les négatifs d'autrui en positif			
	Repère les mots-clés dans les propos d'autrui et les réutilise			
	Respire quand son affectivité est contrariée			
	Exprime une idée à la fois dans une phrase courte ponctuée par un silence : sujet, verbe, complément			
4	Garde la maîtrise de soi dans les situations courantes et pendant tout le temps d'une relation (entretien, réunion)			
	Encourage autrui à s'exprimer totalement et en détail			
	Pratique la synthèse (résumé, valorisation, recentrage) tous les 3 ou 4 échanges			
	Garde le cap de l'objectif de convergence lors de toute relation			

Niveau	Unités de compétence Communication positive	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	Se prépare mentalement pour les relations difficiles d'entretien, de réunion ou de négociation (attitude, argumentaire, stratégie)			
	Prévient tout conflit par une attitude, des gestes et des mots de conciliation			
	Évacue la tension et les émotions négatives dans les situations difficiles à l'aide de – notamment – la maîtrise de la respiration			
	S'exprime avec calme, pondération et réflexion dans les situations tendues ou conflictuelles			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.2.4 Compétence n° 14 : Coopération

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques, des pratiques et des procédures qui permettent de participer activement à l'obtention des objectifs assignés pour une personne, une équipe, un projet, un organisme à la satisfaction de tous les membres concernés par l'action engagée.

Tableau 7.14 Grille de compétence réduite : Coopération

Niveau	Unités de compétence Coopération	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Comportement général de fermeture et de blocage			
	Expression laconique et réticente			
	Intervention en opposition voire agressive			
	Apparemment peu concerné par la situation et absence d'apport constructif			

Niveau	Unités de compétence Coopération	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
2	Se dit d'accord du bout des lèvres mais prêt à faire ce qu'il veut			
	Doit être sollicité à plusieurs reprises pour prendre en charge une tâche			
	Analyse les faits avec parcimonie et de façon superficielle			
	Hésite longuement avant de s'engager dans des objectifs de progression ou un plan d'action			
3	Montre une préparation du dossier, de la réunion, de l'entretien ou de l'action très superficielle			
	Intervient de façon sporadique pour donner des opinions à l'emporte-pièce			
	Se déclare prêt à participer à des tâches qu'il choisit : limitées, ponctuelles, nécessitant peu d'effort et d'investissement			
	Se met difficilement d'accord sur des propositions ou des actions émanant d'autrui			
4	Manifeste une bonne participation d'ensemble, sauf sur des points de détail			
	Montre parfois des comportements d'impatience ou de brusquerie à l'égard d'autrui			
	Prend volontiers, quand il est sollicité, un rôle de secrétariat ou d'animation			
	Réalise la part de travail qui lui est demandé, mais doit être relancé pour rester dans les délais et atteindre les objectifs fixés			
5	Manifeste un entrain qui stimule les autres participants, notamment dans les situations difficiles, prolongées, qui nécessitent un effort			

Niveau	Unités de compétence Coopération	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	A préparé le dossier, l'action, l'entretien ou la réunion à l'aide de notes et d'apports personnels utiles			
	Propose lui-même des actions concrètes, des méthodes de travail et des objectifs précis auxquels il a réfléchi			
	Manifeste sa détermination dans l'action avec des plans prévoyant une organisation, des points de contrôle et des moyens réalistes et planifiés			

©Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.2.5 Compétence n° 15 : Intelligence affective

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques et des procédures qui permettent de dompter l'émotion, pour la transformer en affectivité résiduelle, qui la rende compatible avec des conduites de résolution de problèmes et des comportements adaptés à surmonter des situations à forte charge émotionnelle[3].

Tableau 7.15 Grille de compétence réduite : Intelligence affective

Niveau	Unités de compétence Intelligence affective	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît les situations habituelles qui contrarient son affectivité			
	Connaît les émotions de base et les situations qui y président			
	Pratique la respiration abdominale			
	Anticipe les situations critiques par la visualisation			

3. Résumons l'essentiel de la conception qui sous-tend cette définition : l'émotion est dévastatrice pour la relation et le raisonnement, mais elle se transforme – en deçà d'un certain seuil, atteint par des techniques appropriées de purge – en affectivité maîtrisée qui peut alors fortifier l'intelligence et conduire à la résolution adaptée des problèmes rencontrés ; il est donc plus juste de parler d'intelligence affective.

Niveau	Unités de compétence Intelligence affective	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
2	Maîtrise son affectivité dans les situations les plus courantes : stress léger, contrariété, douleur légère			
	Continue une conversation qui lui déplaît pour maintenir une relation satisfaisante			
	Analyse un problème point par point malgré des objections ou des contestations			
	Reste empathique quand il écoute l'expression d'idées opposées à la sienne			
3	Continue une réflexion et/ou son exposé quand il est personnellement mis en cause			
	Pratique des exercices de relaxation mentale ou corporelle en toute occasion anxiogène			
	Reste empathique quand il est l'objet de compliments ou de reproches			
	Structure ses interventions grâce à des synthèses utiles à la poursuite du dialogue			
4	Suit un protocole préétabli dans tous les entretiens formalisés (recrutement, accueil, appréciation)			
	Conduit un entretien, axé sur des faits, avec détermination, sans sympathie ni antipathie			
	Prévient un conflit en recadrant la relation sur un contenu objectif			
	Anime les réunions courantes à la satisfaction des participants conformément à l'ordre du jour et à la préparation			
5	Traite un conflit émergeant en entretien ou réunion sans s'impliquer personnellement			
	Maîtrise ses émotions pour les expurger à des moments opportuns grâce à des techniques spécifiques de relaxation et de purge noire			

Niveau	Unités de compétence Intelligence affective	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	Reste impassible et coopératif face à des agressions et garde un ton mesuré face à de violentes contradictions			
	Continue à gérer un travail de groupe, quelles que soient les oppositions, grâce à sa maîtrise du dialogue et de la dynamique de groupe en atteignant l'objectif dans les délais fixés, à la satisfaction des participants			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.2.6 Compétence n° 16 : Travail en équipe

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques, des méthodes et des pratiques pour :

– atteindre des objectifs définis en commun ;
– collaborer de façon harmonieuse et efficace entre les différents personnels ;
– partager un langage commun ;
– choisir et utiliser une méthodologie commune ;
– développer un état d'esprit axé sur les valeurs de l'organisme, notamment la coopération, la solidarité et l'efficacité.

Tableau 7.16 Grille de compétence complète : Travail en équipe

Niveau	Unités de compétence Travail en équipe	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Identifie, grâce à un document écrit de référence, la fonction et le rôle de chacun			
	Connaît et adhère à l'argumentaire général et au système de valeurs de l'organisme			
	Connaît les objectifs de son service, la situation actuelle et les projets de l'établissement ou de l'organisme			

Niveau	Unités de compétence Travail en équipe	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît son propre rôle et ses implications pour le service, ainsi que pour les différents intervenants internes et externes de l'organisme			
2	Connaît le vocabulaire de base à l'équipe de travail			
	S'entraîne à des formulations affirmatives (vocabulaire, phrases, syntaxe) et à un comportement positif (corps, visage, gestes)			
	Identifie les compétences et l'utilité du travail de chacun			
	Écoute et comprend le savoir de ses collaborateurs			
	Rend compte de son activité par écrit et donne les explications complémentaires demandées			
	Apprend et s'entraîne aux méthodes de travail et au langage propre au groupe			
	Connaît et repère les processus de groupe et sait se situer par rapport à la dynamique du groupe			
3	Partage et met à disposition des autres ses connaissances et ses pratiques			
	Connaît et analyse ses propres limites de responsabilités par rapport aux autres membres du groupe			
	Valorise et encourage le travail d'autrui			
	Transmet ses connaissances à l'équipe à l'occasion des situations de travail dans une perspective d'amélioration des méthodes et des pratiques			
	Utilise des méthodes de travail et un langage commun au groupe : analyse de problèmes, écoute active, gestion du temps, matrices de décisions, diagrammes, analyse fonctionnelle, *brainstorming*			

Niveau	Unités de compétence Travail en équipe	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	Est à l'écoute active de chacun des membres de l'équipe, sollicite et identifie les attentes, besoins et contraintes des autres			
	Demande et propose l'intervention effective de chacun en fonction des compétences et des attentes repérées			
	Propose, organise et anime une réunion d'équipe selon une méthode partagée			
	Met en œuvre des éléments d'appréciation (techniques, indicateurs de mesure), de progression de chaque personne de l'équipe			
	Définit et propose de nouvelles méthodes de travail pour améliorer les situations courantes			
5	Pratique les diverses méthodes d'analyse et de résolution de problèmes			
	Pratique et se perfectionne dans les méthodes d'efficacité personnelle (évite de s'engager dans un processus argumentaire, distingue les temps d'expression des temps de critique, montre un état d'esprit positif, propose des critères pour objectiver les décisions)			
	Applique et adapte les méthodes connues à la résolution des situations difficiles ou conflictuelles (temporise, calme l'agressivité, rassure, régule, traite les cas de façon individuelle)			
	Pratique et propose des outils d'analyse et de résolution des problèmes : *brainstorming*, analogies, ordinogrammes, statistiques, matrices			
	Connaît et applique les différentes étapes d'une démarche qualité			

Niveau	Unités de compétence Travail en équipe	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	Anime des réunions de travail en groupe hétérogène et en maîtrise les divers outils méthodologiques			
	Connaît et applique les méthodes capables de stimuler la motivation et les adapte aux circonstances et aux personnes			
6	Audite les processus de travail en équipe à l'aide d'indicateurs pertinents			
	Élabore des plans de formation adaptés aux équipes en difficulté			
	Intervient pour réguler et perfectionner des situations plus ou moins difficiles de travail en équipe			
	Élabore de nouvelles méthodes innovantes et teste leur efficacité sur des groupes expérimentaux			
	Propose et rédige des chartes rassemblant les différents éléments culturels de l'organisme ainsi que les règles de fonctionnement acceptées par l'ensemble des personnes impliquées dans le travail en commun			
	Analyse, diagnostique et synthétise par écrit les motivations des différents acteurs de l'organisme ainsi que leur retentissement sur le fonctionnement de celle-ci			
	Publie le résultat de ses réflexions et travaux			
7	Intervient sur des groupes et structures de grande taille aux fins d'analyse et d'amélioration de l'efficacité			
	Élabore et met en œuvre des méthodes adaptées au travail entre des équipes hétérogènes			

Niveau	Unités de compétence Travail en équipe	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
7	Élabore et propose des stratégies permettant la stimulation d'équipes existantes et l'organisation d'équipes dans le cas de fusion, changement de mission, mutation, reconversion			
	Développe, standardise et propose des langages communs pour des équipes multiculturelles			
	Se perfectionne en développant des recherches appliquées à ce domaine de compétence			
	Publie ses travaux présentant sa réflexion et proposant des méthodes intégrant les différents facteurs socio-économiques favorisant le travail en équipe			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.3 Les domaines du management relationnel

Le management comporte deux grands champs de compétences : technique d'une part qui est le fondement initial d'une spécialité professionnelle, relationnel d'autre part qui doit permettre de prendre en charge (faire adhérer, faire faire et motiver) les hommes et les femmes qui travaillent sous la responsabilité d'un responsable technique, de façon formelle ou informelle.

Ces domaines comportent bien évidemment la variété des domaines des compétences personnelles, relationnelles et organisationnelles répertoriées dans ce chapitre, ainsi que des compétences spécifiques à l'action relationnelle propre à la fonction de manager utile au quotidien, afin de lui permettre de réaliser sa mission technique.

7.3.1 Compétence n° 17 : Délégation

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques, des procédures, des processus et des techniques qui permettent de décrire précisément des activités et des

compétences afin de les faire réaliser par des collaborateurs seuls ou en groupe, moyennant leur accord et un suivi qui conduisent à l'obtention de résultats de qualité.

Tableau 7.17 Grille de compétence réduite : Délégation

Niveau	Unités de compétence Délégation	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Maîtrise l'ensemble de ses activités			
	A modélisé chacune de ses activités en protocoles et procédures en fixant des normes qualitatives et quantitatives d'objectifs et résultats à atteindre			
	A rassemblé l'ensemble de ces activités dans un document de description			
	A déjà enseigné une ou plusieurs de ces activités dans des modules de formation			
2	Connaît les compétences de tous			
	A apprécié parmi ses collaborateurs ceux qui peuvent faire l'objet d'une activité déléguée			
	A priorisé ses activités pour repérer celles qui pouvaient être déléguées			
	A établi un plan d'action et la carte des compétences de son équipe pour permettre à tel ou tel de ses collaborateurs d'acquérir les pré-requis des taches à déléguer			
3	Prévoit les taches à déléguer en tenant compte du temps d'apprentissage et de réalisation du collaborateur favorable			
	Prend le temps d'expliquer, voire de monter le mode d'emploi, le protocole, la procédure de l'activité déléguée			
	Indique précisément les objectifs à atteindre, les délais à respecter, les modalités du suivi			
	Supervise et encourage l'activité à la demande ou selon un planning établi en commun			

Niveau	Unités de compétence Délégation	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	Confie des activités en fonction des compétences de chacun enregistrées dans une carte des compétences actualisées			
	Répartit les activités au sein de l'équipe en fonction de la carte des compétences			
	A mis au point des indicateurs de contrôle			
	Fait un point d'équipe des activités déléguées pour apprécier le degré de maîtrise obtenu, affiner les procédures et valider les résultats			
5	Élabore avec l'équipe le processus de délégation des tâches complexes ou projet impliquant plusieurs collaborateurs			
	Détermine les moyens et actions nécessaires formalisés dans un planning comportant des outils de planification (PERT, Grai)			
	Prévoit les causes potentielles de dérive et des moyens d'alerte pour rectifier l'action			
	Marque chaque point d'étape par une réunion pour encourager, valider et affiner le processus			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.3.2 Compétence n° 18 : Décision de formation

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances et des méthodes qui permettent, grâce à des indicateurs, à une procédure concertée et à une démarche d'analyse rigoureuse en fonction des référentiels de fonction et de compétences :

– d'identifier et d'évaluer les besoins de formation ;

– de décider et de choisir, en les comparant, les offres de formation pour qu'elles soient compatibles avec les besoins et les contraintes individuelles et socio-économiques de l'établissement.

Tableau 7.18 Grille de compétence complète : Décision de formation

Niveau	Unités de compétence Décision de formation	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	N'a jamais eu à choisir auparavant			
	Dispose des programmes de formation (catalogues)			
	Connaît sa tâche, son poste, sa fonction			
	A réfléchi aux exigences propres à son travail et aux nécessités de progression			
2	Connaît bien son secteur, son service, l'établissement			
	Connaît les savoirs et savoir-faire requis dans les fonctions qui le composent			
	A déjà été amené à comparer les offres de formation			
	A été consulté pour choisir un organisme de formation et a donné son avis argumenté			
3	Réalise des enquêtes auprès du personnel concerné (service, secteur, établissement) et des organismes de formation pour recenser des besoins, définir des objectifs, et établir des comparaisons argumentées			
	Élabore et met en place un système d'évaluation pour mesurer des progrès suite à des sessions de formation			
	Connaît, tient à jour et diffuse les synthèses et résultats de ces enquêtes et mesures			
	Élabore un certain nombre d'indicateurs et de ratios de coût et d'efficacité			
4	Connaît et sait évaluer les compétences de ses collaborateurs pour les avoir étalonnées à l'aide d'un référentiel de compétences (du service ou de l'établissement)			
	A réfléchi sur les nouvelles exigences de compétences requises à terme défini (1 an, 3 ans, par exemple) pour sa fonction et celle de ses collaborateurs			

Niveau	Unités de compétence Décision de formation	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	A mesuré des écarts de niveaux de compétences (entre personnes, personne/poste, présent/évolution des personnes et des fonctions)			
	Établit un cahier des charges d'une action de formation incluant des indicateurs de choix des organismes de formation, des mesures de résultats pour comparer et tester l'efficacité des formations			
5	A participé à des sessions de formation comparables de plusieurs organismes et a pu rédiger une évaluation de synthèse			
	A élaboré des programmes de formation dans un organisme de formation en fonction d'objectifs de compétences mesurés dans un ou plusieurs secteurs précisément repérés et formalisés			
	Connaît concrètement les pratiques concurrentes ou en a fait une étude exhaustive à partir de la documentation existante			
	Compare des offres concurrentes en référence avec des besoins connus ou un cahier des charges			
	Connaît le marché de la formation : pratiques, coûts, méthodes, évolution, organismes, formateurs…			
6	Est reconnu comme un spécialiste grâce à une expérience diversifiée prouvée dans le domaine de la formation			
	A systématisé un questionnaire et des objections quantifiées pour comparer les réponses fournies par les formateurs et/ou les organismes			
	Sélectionne et choisit grâce à des critères hiérarchisés les offres du marché			

Niveau	Unités de compétence Décision de formation	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
6	Pratique des entretiens guidés de contrôle (auprès des organismes, des formateurs et des participants) et leur fait pratiquer des exercices de simulation codifiés			
	Suit une démarche de choix, de planification et des procédures des actions de formation partagée par les différents responsables de l'organisation			
7	Est reconnu comme expert au plan national et international grâce à des expertises, conférences, recherches et publications			
	Sait élaborer des programmes pédagogiques-types adaptés à divers niveaux de compétences et à un ensemble de compétences permettant de comparer des programmes similaires d'organismes de formation			
	Innove dans ses pratiques de l'animation de formation, l'évaluation de formation et la formation de formateurs			
	Développe la réflexion pédagogique et a publié des ouvrages de référence dans le domaine			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.3.3 Compétence n° 19 : Évaluation des compétences

- **Définition**

La compétence correspond à l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir faire-faire nécessaires dans l'accomplissement d'une tâche, d'un poste ou d'une fonction. Elle est constituée par l'ensemble des domaines utiles à l'exercice efficace de la fonction. L'évaluation concerne la détermination précise des niveaux atteints dans un ensemble de domaine par une personne. Cette compétence « évaluation des compétences » est constituée par la maîtrise et l'utilisation de la mesure définie dans un référentiel.

- La maîtrise totale correspond à un degré 4 de difficulté surmontée, c'est-à-dire à une grande aisance et rapidité d'exécution en toute circonstance ;
- le degré 3 correspond à une grande facilité d'exécution en toutes circonstances à quelques exceptions près ;
- le degré 2 implique une grande concentration, un allongement des temps d'exécution et quelques approximations ;
- le degré 1 est manifesté par une réalisation hésitante dans toutes les situations avec une forte dégradation de la performance dans toutes les situations complexes, difficiles ou exceptionnelles.

Tableau 7.19 Grille de compétence abrégée : Évaluation des compétences

Niveau	Unités de compétence Évaluation des compétences	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Écarts sensibles reconnus entre l'ensemble des niveaux des compétences requises et les niveaux de l'ensemble des compétences mises en œuvre			
2	Croit être compétent dans un ou plusieurs domaines, mais manque de lucidité sur le niveau et le degré effectivement maîtrisés			
3	Lacunes hétérogènes reconnues dans tous les domaines d'une ou plusieurs unités de compétences			
4	Niveau de compétence maîtrisé avec un degré faible de difficulté et insuffisamment dans les situations difficiles, complexes, imprévues, exceptionnelles			
5	Connaissances techniques maîtrisées mais les qualités relationnelles sont insuffisantes			
6	Ensemble satisfaisant tant dans les domaines techniques comme relationnels, mais quelques insuffisances et difficultés mineures			
7	Compétences techniques et relationnelles en parfaite adéquation avec les exigences requises pour la fonction			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.3.4 Compétence n° 20 : Leadership

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques, des pratiques et des procédures qui conduisent à être accepté et reconnu comme un leader, et qui favorisent la motivation d'un groupe de travail en lui permettant d'atteindre les objectifs de performance qui lui sont assignés à la satisfaction de chacun de ses membres.

Tableau 7.20 Grille de compétence réduite : Leadership

Niveau	Unités de compétence Leadership	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Observe et comprend les points-clés de la dynamique d'un groupe			
	Détecte les exigences ou ABC (attentes, besoins, contraintes) et ressentis des membres d'un groupe			
	A appris à écouter et observer en toute occasion			
	Analyse et prévoit des situations de groupe			
2	A déjà été choisi, élu, désigné porte-parole ou à la tête d'un groupe			
	Inspire la confiance quand il arrive dans une assemblée, un groupe ou une réunion			
	S'intéresse aux autres : curieux de les écouter et de les comprendre			
	Manifeste une attitude bienveillante à l'égard d'autrui			
3	Attire les confidences			
	Exprime des idées qui retiennent l'assentiment des membres d'un groupe			
	Est fréquemment sollicité pour exprimer son avis au sein d'un groupe			
	Recueille les avis, idées, opinions avant de s'exprimer			

Niveau	Unités de compétence Leadership	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	Intervient par des synthèses qui sont acceptées par les membres d'un groupe			
	Manifeste toujours une attitude de convergence vers l'objectif en rappelant le sujet, les enjeux, l'objectif			
	Adopte des propos mesurés et nuancés en toutes circonstance			
	S'exprime toujours avec conviction et clarté quand il fait une proposition en public			
5	Propose des solutions qui sont acceptées par les membres d'un groupe en discussion			
	Manifeste une attitude conciliatrice en cas de divergences dans un groupe			
	Constate ses propositions suivies d'effet			
	Est crédité d'un fort sentiment de satisfaction et de crédibilité par son entourage professionnel			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.3.5 Compétence n° 21 : Pédagogie des adultes

- **Définition du domaine**

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques et des méthodes qui permettent de concevoir des modules et programmes de formation adaptés aux adultes – dont le niveau de compétences, les objectifs et les attentes ont été préalablement pris en compte – afin de transmettre des savoirs et savoir-faire dans un ou plusieurs domaines de compétences, d'animer les groupes pour les faire parvenir à atteindre leurs objectifs de formation tout en évaluant leur apprentissage et leur satisfaction jusque dans l'application professionnelle que ces adultes en font.

Tableau 7.21 Grille de compétence : Pédagogie des adultes

Niveau	Unités de compétence Pédagogie des adultes	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
Pré-requis	Expérience professionnelle éprouvée			
	Culture générale étendue			
	Connaissance de l'organisation			
	Maîtrise et affirmation de soi extrême			
Domaines associés	Expression orale et écrite (niveau 5)			
	Psychosociologie et psychologie (niveau 4)			
	Communication interpersonnelle (niveau 5)			
	Neuro-sciences (niveau 3)			
1	Observation d'un groupe de formation et rédaction des comptes rendus des séances			
	Connaissance des principes d'apprentissage des adultes			
	Connaissance de l'animation de réunion et de l'interview de groupe			
	Transmission d'une consigne et explication d'une procédure à deux ou à un petit groupe de travail			
2	Élaboration d'un contenu de formation			
	Transformation d'un objectif de formation en programme			
	Élaboration de la procédure d'évaluation			
	Pratique d'un exposé interactif			
3	Co-animation			
	Réponses aux questions et objections			
	Animation de modules			
	Animation des bilans de session			
4	Maîtrise des situations courantes de formation			
	Adaptation du programme aux demandes du groupe			

Niveau	Unités de compétence Pédagogie des adultes	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	Adaptation à des demandes connexes non prévues			
	Interaction continue avec le groupe			
5	Prise en charge de groupes difficiles et adaptation du programme en fonction des contestations			
	Maintien du cap cognitif en accord avec les objectifs du groupe en situations difficiles			
	Maîtrise de la dynamique du groupe lors de moments conflictuels, comme des évaluations et bilans fortement chargés en affectivité			
	Reconception impromptue du programme prévu en fonction des nécessités des apprenants			
6 & 7	Veille technologique sur la formation de formateurs et la psychopédagogie			
Spécialiste & expert	Conception et formation de formateurs			
	Publications pédagogiques			
	Notoriété nationale et internationale			

© Méthodologie mise au point par A. Labruffe dans un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission européenne.

7.3.6 Compétence n° 22 : Relation d'appui

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques et des pratiques qui permettent de répondre à tout problème psychologique explicite ou implicite émanant d'autrui, de telle façon à lui apporter le réconfort moral et le soutien psychologique qu'il attend et sollicite de façon plus ou moins aiguë (opposition, agressivité, passivité, réticence, conflit).

Tableau 7.22 Grille de compétence complète : Relation d'appui

Niveau	Unités de compétence Relation d'appui	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît et sait définir le vocabulaire de base spécifique : bienveillance, empathie, soutien, encouragement, écoute active, douleur, souffrance, diagnostic, conseil, entretien, plan d'action adapté, recherche des ABC (attentes, besoins, contraintes), compréhension, prise de conscience, engagement...			
	Prend le temps d'écouter autrui et d'adresser un signe d'acquiescement : oui, hochement de tête, silence			
2	Enrichit ses connaissances par des lectures d'ouvrages spécifiques concernant l'écoute, la non-directivité, la méta-communication, les émotions			
	Prend conscience de ses attitudes et repère ses comportements négatifs (agression, détachement, moralisation, jugement, critique, préjugés, impulsivité, rejet)			
	Réfléchit à sa conception et à sa relation à autrui			
	S'informe sur les sources de stress, d'inconfort ou de souffrance			
	Développe une attitude d'observation et de compréhension d'autrui			
	Adopte un comportement d'écoute active : regard, visage, intonation chaleureuse, corps et gestes ouverts			
	Développe des attitudes et comportements positifs vis-à-vis d'autrui (formulations et vocabulaire positifs)			
3	Analyse et décode les messages de la personne (gestes, mots, attitudes)			
	Réfléchit sur la méta-communication engagée dans le processus relationnel			

Niveau	Unités de compétence Relation d'appui	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Manifeste son écoute active de façon adaptée et variée			
	Analyse ses limites et aiguille l'interlocuteur en difficulté sur des personnes compétentes			
	Comprend, valorise et reformule l'expression de l'interlocuteur			
	Encourage l'expression d'autrui et favorise son analyse en toute responsabilité			
4	Connaît les différents types d'entretien, les moyens de les conduire, les attitudes favorables et les types d'intervention propices			
	Sait préparer et conduire un entretien avec des personnels en difficulté			
	Intervient grâce à des synthèses pour faire progresser la relation			
	Fait germer l'intention pour apporter des conseils suivis ou faire prendre des décisions suivies d'effet			
	Analyse son comportement relationnel et met en œuvre les moyens de l'améliorer par tous moyens appropriés (stages de formation, régulation, réunions avec des spécialistes, *coaching*)			
	Favorise la prise de conscience d'autrui en pratiquant l'effet-miroir et l'empathie			
	Fait comprendre à ses collègues les situations relationnelles en cours afin de prendre des mesures adaptées concernant les relations et l'organisation du travail			
5	A réfléchi sur les différents types de difficultés, résistances et oppositions pouvant survenir au cours d'une relation difficile			

Niveau	Unités de compétence Relation d'appui	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	Connaît et maîtrise ses réactions et attitudes vis-à-vis des thèmes sensibles : la mort, la maladie, la violence, l'argent, le sexe, le rejet, l'agressivité, le rejet, la jalousie, la douleur, la revendication, l'accusation			
	Maîtrise ses jugements spontanés, ses émotions et ses réactions épidermiques en cas d'agression, provocation ou violence verbale et vis-à-vis des sujets sensibles			
	Transforme avec empathie les mots négatifs d'autrui en formulations positives			
	Conduit les entretiens difficiles et gère l'agressivité, l'hostilité, le refus ou la passivité			
	Conserve une attitude d'encouragement, de stimulation de l'expression et de la réflexion dans toutes ces situations difficiles			
	Fait s'engager l'interlocuteur dans l'élaboration et le respect des plans d'action qui lui conviennent (dans le respect de la volonté d'autrui, non directif dans le contenu mais stimulant dans la forme)			
	Partage son expérience avec ses collègues de façon régulière afin de coordonner les efforts de chacun et d'améliorer le travail d'équipe			
6	Se perfectionne dans la connaissance de soi et les techniques de développement personnel			
	Pratique et maîtrise la relation de soutien dans ses multiples occasions de nécessité			
	Modélise son action pour l'enseigner grâce à l'analyse de cas exemplaires, des jeux de rôles et des démonstrations pédagogiques			

Niveau	Unités de compétence Relation d'appui	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
6	Propose des axes de perfectionnement aux personnels concernés par l'approche aidante des spécialistes d'un organisme : managers, psychologues, assistante sociale, recruteurs, formateurs, infirmières			
	Élabore des procédures d'évaluation des résultats des actions entreprises			
7	Se tient informé des nouvelles thérapies et de tout ce qui permet d'améliorer ses savoirs et pratiques			
	Coordonne les actions de l'institution en matière de relation d'aide			
	Élabore et propose une stratégie globale visant à améliorer l'aide apportée par l'institution aux personnels en difficulté			
	Conçoit et propose des modalités d'évaluation et de perfectionnement de l'ensemble du personnel concernant ses compétences relationnelles			
	S'informe et diffuse les pratiques innovantes et efficaces dans ce domaine			
	Publie des ouvrages de référence			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.4 Les domaines de compétences organisationnelles

Ces domaines concernent les connaissances, pratiques et procédures qui doivent être acquises et perfectionnées par tous les membres de l'organisme à des niveaux opérationnels utiles au quotidien. Nous en avons retenu les plus importantes : accueil, connaissance de l'organisme, hygiène, sécurité, conditions de travail, gestion des ressources, décision de formation, qualité totale.

L'acquisition et le perfectionnement de ces compétences doivent retentir favorablement sur chacun des savoir-être des acteurs de l'organisme en lui faisant mieux comprendre ses rôles et ses responsabilités au sein du réseau clients-

fournisseurs. Leur acquisition doit aussi conduire les membres de l'organisme à adhérer aux valeurs et à utiliser les procédures nécessaires à l'amélioration continue des produits et services tout en favorisant un fort sentiment d'appartenance et de coopération. Elles retentissent alors sur l'émergence d'une compétence plus globale, qui en est la résultante, que l'on peut dénommer « compétence collective ».

7.4.1 Compétence n° 23 : Connaissance de l'organisme

- **Définition**

C'est l'ensemble des informations utiles à tous les membres de l'organisme pour connaître l'activité de l'organisme, ses projets et les fonctions, responsabilités et localisation des personnes qui y travaillent, en référence au contexte concurrentiel.

Tableau 7.23 Grille de compétence réduite : Connaissance de l'organisme

Niveau	Unités de compétence Connaissance de l'organisme	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Détient le livret d'accueil, le règlement intérieur et le plan géographique des locaux			
	A effectué à une visite de l'ensemble des locaux à son arrivée dans l'organisme			
	Connaît les principes d'hygiène et de sécurité propres à l'organisme			
	Détient la description détaillée de sa fonction			
2	A participé à une session d'information spécifique sur l'organisme, ses activités, ses enjeux et ses valeurs			
	Connaît l'organigramme général et le réseau de relations (infogramme)			
	Sait qui fait quoi et identifie l'essentiel des fonctions de chacun de ses interlocuteurs			
	Connaît l'ensemble des produits et services de l'organisme			

Niveau	Unités de compétence Connaissance de l'organisme	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Dispose d'un parrain qui l'informe en cas de besoin sur toute question relative à l'organisme			
	Continue à participer à des séances d'information sur les activités de l'organisme			
	A accès aux référentiels des fonctions et de compétences de l'organisme			
	Participe à des réunions de service mensuelles ou hebdomadaires			
4	Participe et organise des réunions d'information hebdomadaires			
	Est informé des performances de l'entreprise			
	Connaît le bilan social de l'organisme			
	Connaît individuellement tous ses clients et fournisseurs directs			
5	Détient des informations confidentielles			
	Participe et conduit des projets nouveaux			
	Est informé en priorité des nouvelles orientations de l'organisme			
	Compare l'activité de l'organisme par rapport à son univers concurrentiel			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.4.2 Compétence n° 24 : E-tutorat

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques et des techniques qui permettent d'instaurer, de maintenir et d'animer une formation à distance avec des « apprenants » via le réseau Internet, en planifiant de façon personnalisée le parcours de chacun jusqu'à l'atteinte des objectifs préalablement contractualisés.

Tableau 7.24 Grille de compétence : E-tutorat

Niveau	Unités de compétence E-tutorat	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
Pré-requis	Bureautique dont logiciels courants et langages de programmation (niveau 5)			
	Pédagogie : construction et progression de séquences, évaluation (niveau 4)			
	Management relationnel (analyse, motivation, encouragement (niveau 4)			
	Communication interpersonnelle (niveau 5)			
1	Vocabulaire de base Internet (ex. : login, mots de passe, moteurs de recherches, navigation, liens hypertexte…)			
	Besoins de l'apprenant			
	Connexion sur Internet			
	Parcours de sites Internet			
2	Recherche simple sur Internet (ex. : recherche d'un site)			
	Utilisation des e-mails : réception & envoi			
	Participation à des formations sur Internet			
	Rédaction d'un document administratif sur Internet (ex. : déclaration de revenus en ligne…)			
3	Recherche sur Internet d'informations spécialisées (ex. : sites professionnels, recherche documentaire technique)			
	Participation à des forums sur Internet			
	Information sur les évolutions technologiques			
	Connaissance psychopédagogique de l'apprenant			
4	Utilisation d'Internet à des fins d'auto-formation			
	Perfectionnement sur Internet (ex. : télé-chargements de mise à jour, de freeware…)			

Niveau	Unités de compétence E-tutorat	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	Participation à des formations en tant que présentateur et co-animateur ; participation à des chats en direct sur Internet			
	Connaissance psychologique de la relation			
5	Animation de forum			
	Création, administration et traitement de questionnaires d'évaluation en ligne			
	Conduite d'entretiens téléphoniques d'aide en ligne avec les apprenants			
	Personnalisation du parcours des apprenants			
6	Animation d'une classe virtuelle en direct et ou d'un chat			
	Gestion de ses apprenants en ligne (plus de 20 personnes)			
	Administration d'une plate-forme de e-formation et mise à jour des contenus			
	Interprétation et synthèse des évaluations de formation			
7	Développement de nouveaux cours et moyens pédagogiques sur Internet			
	Réflexion, création et essais de nouvelles méthodes			
	Publications sur la formation assistée par ordinateur			
	Fait autorité en matière de FOAD			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe

7.4.3 Compétence n° 25 : Hygiène des locaux

- **Définition (exemple particulier d'un organisme hospitalier)**

C'est l'ensemble des connaissances et des pratiques qui permettent de maintenir un aspect propre et agréable des locaux en conservant une atmosphère saine concourant au bien-être de tous.

Tableau 7.25 Grille de compétence complète : Hygiène des locaux

Niveau	Unités de compétence Hygiène des locaux	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
Pré-requis	Connaît la topographie des locaux, le matériel usuel de ménage, les différents types de produits et leur appellation courante (produits à vitres, à vaisselle, etc), les différentes étapes du ménage			
1	Exécute des actions de ménage simples dans ses locaux			
	Utilise, après explication les matériels usuels, les différents types de produits			
	Informe de son passage dans chaque lieu nettoyé, par un message ou un signe distinctif, les différents intervenants			
2	Connaît les caractéristiques techniques et propriétés chimiques des produits et appareils de ménage			
	Connaît le matériel spécifique et son utilisation			
	Planifie et enchaîne les séquences de nettoyage			
	Organise l'entretien des locaux communs en fonction de leur nature, par ordre préférentiel.			
3	Possède des notions concernant les modes de contamination			
	Connaît les types de désinfection spécifique à chaque site			
	Organise l'entretien et la désinfection en fonction du moment (encombrement, va et vient journalier, terminal) en tenant compte des priorités			
	Éduque les nouveaux personnels et visiteurs			
	Réalise des fiches éducatives à disposition des visiteurs et intervenants			

Niveau	Unités de compétence Hygiène des locaux	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	Connaît les modes de contamination de chaque germe suivant leur siège			
	Met en œuvre les protocoles d'isolement et de désinfection adaptés à des situations complexes (patient infecté dans une chambre à 2 ou 3, patient à haut risque)			
	Prévient l'entourage (collègues et visiteurs) des risques de contamination et des précautions à prendre			
5	Perfectionne ses connaissances			
	Organise avec d'autres professionnels des procédures d'entretien et de rénovation annuelles			
	Établit des contrôles réguliers (prélèvements) de l'efficacité de la désinfection à l'aide d'indicateurs tenus à jour, faisant l'objet de synthèses régulières (cartes de contrôle) et d'affichage			
	Alerte d'autres professionnels (IDE[4], hygiéniste) en cas de problème préalablement identifié et analysé			
	Propose en collaboration avec le CLIN[5] hôpital des solutions d'urgence			
	Élabore en accord avec le CLIN hôpital des solutions de mise aux normes et d'adaptation des protocoles			
	Participe à l'information, à la formation et à la prophylaxie par organisation de réunions et élaboration de documentation			

4. IDE = infirmier diplômé d'État.
5. CLIN = Comité de lutte contre les infections nosocomiales, issues des germes qui infestent les établissements hospitaliers et seraient la cause, selon un dirigeant de la DRASS Aquitaine, de près de 25 000 morts par an, soit l'équivalent deux crashes de Boeing par semaine.

Niveau	Unités de compétence Hygiène des locaux	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
6 & 7	Se tient informé des nouveautés et recherches en matière d'hygiène			
	Organise et coordonne la recherche médicale en matière de prévention (CLIN régional ou national)			
	Valide et publie les protocoles avant de les diffuser aux établissements hospitaliers concernés			
	Effectue une veille technologique à partir des revues, colloques et ouvrages spécialisés			
	Participe à des recherches appliquées à l'amélioration de l'hygiène au sein de l'hôpital en coordination avec d'autres établissements			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

Cette compétence est appelée à se généraliser à partir des organismes où elle s'impose déjà comme une priorité absolue : hôpitaux, usines pharmaceutiques, industries et laboratoires agro-alimentaires, cantines et restaurants. Cette grille peut donc se transposer moyennant adaptation et précision dans de nombreux secteurs où réglementation et normalisation s'imposent en raison des risques de contamination, dont certaines épidémies récentes dans le secteur agro-alimentaire ont montré l'acuité. Dans le secteur hospitalier les maladies nosocomiales représentent – en termes de mortalité – l'équivalent d'un crash d'un boeing chaque semaine (environ douze mille morts par an).

7.4.4 Compétence n° 26 : Gestion des ressources

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques et des procédures qui concourent à l'approvisionnement et au maintien en état de tous les matériels, fournitures, équipements de tous ordres utiles au fonctionnement optimal de l'organisme (hors ressources humaines).

Tableau 7.26 Grille de compétence réduite : Gestion des ressources

Niveau	Unités de compétence Gestion des ressources	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît les circuits de biens et services de l'organisme et dispose d'un diagramme, d'un organigramme fonctionnel			
	Connaît la liste des ressources matérielles nécessaires à la réalisation des activités incluses dans sa fonction (équipements, fournitures, budgets, moyens, locaux, matériels)			
	Entretient l'ensemble des matériels et signale les anomalies			
	Réévalue régulièrement ses ressources en fonction de ses besoins et signale manques et anomalies			
2	Utilise les procédures internes (documents, délais, conditions budgétaires) pour passer des commandes			
	Dispose d'un document concernant le projet du service et les objectifs annuels en matière de ressources disponibles			
	Analyse les problèmes courants concernant les ressources et propose des solutions adaptées à son cadre fonctionnel			
	Tient et met à jour un état mensuel de ses ressources			
3	Établit chaque année un inventaire des ressources disponibles, des stocks disponibles et des prévisions à court, et moyen terme			
	Participe aux commandes du service et aux appels d'offres			
	Vérifie chaque semaine l'entretien des locaux, le fonctionnement des matériels et équipements et rédige un état des lieux à l'aide d'un document pré-formé			
	Contrôle les commandes, gère les stocks et vérifie les consommations			

Niveau	Unités de compétence Gestion des ressources	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	Sensibilise par tous moyens utiles son entourage à la gestion des ressources : coûts, retour sur investissements, coût/qualité/durée, économies réalisées			
	Connaît le schéma directeur ou le projet de l'organisme			
	Anticipe ses besoins en fonction des projets de service et du projet global de l'organisme			
	Établit et tient à jour des plannings et des états mensuels à l'aide notamment d'indicateurs et de prévisions concernant les différents postes dont il a la charge : matériels, fournitures, équipements, locaux, budgets			
5	Connaît l'utilisation optimale de ses ressources disponibles			
	Élabore un avis circonstancié sur les modifications et restructurations environnementales et leur impact sur son service			
	Coopère avec les différents responsables de l'organisme pour faire le point des ressources disponibles et anticiper sur leurs évolutions en les planifiant et budgétant			
	Fait participer son équipe et implique chacun dans la gestion des ressources du service à l'aide d'indicateurs			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.4.5 Compétence n° 27 : Information et communication interne

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques et des procédures permettant de concevoir et de réaliser efficacement des opérations d'information interne ou externe pour diffuser des messages organisationnels, analyser leur

impact et améliorer leur efficacité (rétention, mémorisation, acceptation, adhésion, intégration dans l'action).

Tableau 7.27 Grille de compétence complète : Information et communication interne

Niveau	Unités de compétence Information & communication interne	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît le vocabulaire de base : journal, réunion, bon à tirer, quadrichromie, offset, maquettage, à plat, accroche, rush, diapositive, logiciels spécialisés (X-press, Photoshop, Publisher), mixage, montage, caméra, banc, magnétoscope, photographie, épreuve, letraset, police de caractères, panneau, annonce, transfert, exposition, stand, presse, revue de presse, visiteur, scanner, script, infographie...			
	Connaît les possibilités d'une cellule ou service d'information dans la vie d'un secteur ou d'un organisme			
	Connaît l'organisme, ses produits, services et personnels			
	Connaît le schéma général de la théorie de l'information			
2	Possède un réseau relationnel dans le secteur des media			
	Maîtrise les logiciels spécifiques			
	Utilise un ou plusieurs outils de production de documents : caméra, magnétophone, caméscope, appareil photo, banc photo ou vidéo, matériel et logiciels informatiques			
	Teste ses productions auprès de son entourage, d'une population témoin ou de leaders d'opinion avant de les diffuser			
	Connaît les caractéristiques principales des cibles des messages : perception, attentes et besoins fondamentaux			

Niveau	Unités de compétence Information & communication interne	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Réalise une maquette de type « *business graphics* »			
	Organise en tout ou partie une visite ou une réunion (accueil, préparation de salles et de documentation, hébergement)			
	Conçoit et réalise des documents attractifs et des modalités d'information adaptées à un public ciblé			
	Se tient informé des nouveautés et pratiques concurrentes			
	Réalise des enquêtes pour tester l'impact des informations diffusées et en synthétise les résultats dans un document attractif			
4	Réalise un story-board, un script, la maquette complète de journal, un reportage photo ou vidéo, une affiche ou un visuel, une exposition en partant d'une ligne directrice			
	Organise et planifier la réception de visiteurs ou des délégations			
	Réalise, exploite et analyse un questionnaire pour rédiger une synthèse des résultats et préconiser des actions			
	Réalise un dossier de presse ou une revue de presse			
	Connaît et utilise les techniques d'animation de groupe pour faire adhérer à un message			
5	Analyse tout besoin d'information et en distingue les réponses adaptées et ses répercussions			
	Conçoit et organise l'action adaptée en réponse : publication, affichage, réalisation audiovisuelle ou infographique, plaquette, réunion, exposition, conférence de presse, débat, visite, événement			

Niveau	Unités de compétence Information & communication interne	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	Pilote toute action d'évaluation de l'information : questionnaire, entretien, réunion, sondage, test			
	Conçoit et analyse les options stratégiques des opérations d'information dans les situations de crise vis-à-vis des publics interne et externe			
	Utilise les nouvelles technologies pour rechercher et véhiculer l'information			
6	Élabore et propose une politique d'information en cohérence avec les objectifs généraux du service ou de l'organisme			
	Définit et propose une politique d'équipements en moyens d'information associée à un affinement des stratégies de communication (interne, externe)			
	Définit et propose des axes de perfectionnement adaptés à ses collaborateurs			
	Forme ses collaborateurs à la réflexion stratégique en matière de diffusion et de circulation de l'information			
	Élabore des moyens de mesure des résultats de l'information : satisfaction et adhésion des personnels, changements organisationnels, retour sur investissement			
7	Développe et met en œuvre de nouveaux concepts et approches concernant l'information et la communication interne/ externe et ses relations avec les autres aspects de l'organisme (organisation, qualité des produits et services, procédures, image)			
	Se perfectionne dans ce domaine : formation, lectures, visites, congrès, expositions, manifestations			

Niveau	Unités de compétence Information & communication interne	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
7	Veille sur les réalisations concurrentes et les concepts novateurs et en propose des adaptations à son organisme			
	Réfléchit à des stratégies d'information et de communication interne et externe permettant d'affiner leur efficacité en fonction des objectifs et des difficultés			
	Publie les résultats de ses recherches, travaux et réflexions			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.4.6 Compétence n° 28 : Qualité de 5e génération

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des normes, des procédures formalisées, des processus et des actions qui visent à mettre en œuvre une politique et une démarche globale impliquant tous les acteurs de l'organisme et les mobilisent de façon permanente pour améliorer[6] :

– la conformité des produits et des services à des normes d'exécution et aux exigences des personnes tout au long du « réseau relationnel de partenaires » ;

– l'efficacité du fonctionnement organisationnel liée notamment aux procédures de travail et à la circulation de l'information ;

– la performance individuelle de chacun des acteurs du réseau en termes de compétences, de relations et de management ;

– la pertinence et la cohérence des actions et des indicateurs de mesure avec les exigences et l'évolution de l'environnement socio-économique et réglementaire ;

6. L'histoire de la qualité montre cinq étapes (ou générations) majeures :
   a le contrôle statistique du produit en fin de chaîne ;
   b le *fido-ka* ou contrôle effectué par le producteur ;
   c les cercles de qualité améliorant les procédures ;
   d le contrôle total impliquant tous les membres du réseau clients-fournisseurs ;
   e la qualité de 5e génération intègre dans la conception du TQC (*total quality control*) les répercussions de la fabrication et de la consommation du produit et/ou du service dans le futur et dans l'espace (à travers le monde).

– la connaissance des causes des résultats, des performances, des dysfonctionnements enregistrés tout au long des divers processus mis en œuvre ;
– la répercussion du produit et/ou du service dans le temps et dans l'espace.

Tableau 7.28 Grille de compétence complète : Qualité de 5e génération

Niveau	Unités de compétence Qualité de 5e génération	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît l'existence d'une politique de qualité propre à l'organisation (normes, procédures, contrôle, indicateurs, charte, certification…)			
	Connaît la démarche qualité propre à sa tâche, son poste, sa fonction			
	A réfléchi sur les attentes et les besoins de ses « clients » et à sa place dans l'ensemble du « réseau clients-fournisseurs »			
	A élaboré ou participé à l'élaboration d'indicateurs propres pour mesurer et contrôler les différentes composantes de son action et les résultats obtenus			
2	Exécute son travail en fonction des procédures établies (règles, normes, procédures et manuels formalisés)			
	Contrôle son travail dans le respect des procédures à l'aide d'indicateurs basés sur des critères rédigés et acceptés par tous			
	Mesure et contrôle sa performance grâce à des indicateurs tenus à jour et la fait connaître par un document approprié (tableau, graphique…)			
	Réfléchit aux pistes d'amélioration continue en fonction des écarts constatés (résultats, attentes, satisfaction, management, relation, procédures, protocoles, compétences)			

Niveau	Unités de compétence Qualité de 5e génération	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Propose et met en œuvre un plan d'action global d'amélioration continue dans sa procédure fonctionnelle			
	Enregistre et actualise les demandes, besoins, exigences et contraintes de ses « clients » et interlocuteurs directs			
	Adapte et affine sa réponse en fonction des nouveaux éléments d'information obtenus			
	Centralise les exigences, leurs réponses et les écarts dans un document de synthèse diffusé dans l'ensemble des services			
4	Recherche les attentes spécifiques de ses clients et les inclut dans sa réponse			
	Décèle des dysfonctionnements et y apporte les correctifs nécessaires et rapides			
	Synthétise grâce à des indicateurs l'évolution de sa performance			
	Élabore et rédige le manuel d'assurance qualité rassemblant l'ensemble des procédures utilisées en concertation avec ses collègues, fournisseurs et clients			
	Participe à des groupes de travail visant à l'amélioration des produits, procédures et services			
5	Élabore les procédures propres aux actions complexes ou exceptionnelles			
	Réunit ses collègues pour les informer sur les procédures exceptionnelles ou complexes, afin de les faire réfléchir sur l'amélioration des procédures existantes			
	Initie et anime des groupes de travail centrés sur l'amélioration des normes et procédures et l'intégration des nouvelles contraintes (GRH, environnement, développement durable)			

Niveau	Unités de compétence Qualité de 5e génération	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
5	Recherche de nouveaux indicateurs et affine ceux existants en fonction de l'amélioration des connaissances, des exigences des acteurs et des évolutions de la normalisation			
6	Met en place une politique de qualité totale grâce à une planification stratégique prenant en compte les exigences ABC (attentes, besoins et contraintes) des différents acteurs internes et externes de l'établissement, de la normalisation existante et de ses évolutions			
	Établit la liste des actions à entreprendre pour améliorer la démarche qualité totale et l'adhésion de tous à celle-ci, par tous moyens utiles : matériel, formations, information, manuels d'assurance qualité, publications, recherche d'indicateurs et de mesure, implications dans le temps et dans l'espace			
	Établit, centralise et harmonise les critères d'acceptation et de rejet des produits et de services, les valeurs des objectifs de performances, les cartes de contrôles, les méthodes d'essais et d'exigences			
	Publie des notes de synthèse, les diffuse à l'ensemble du personnel et présente en réunions les exigences les plus sensibles			
	Fait connaître aux partenaires extérieurs les résultats obtenus			
7	Évalue la politique de qualité totale et propose des améliorations en fonction des recherches entreprises en interne comme en externe			

Niveau	Unités de compétence Qualité de 5e génération	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
7	Propose des indicateurs propres à évaluer l'ensemble des activités et services : structure organisationnelle, circuits d'information, communication interne, styles et efficacité du management, utilisation des ressources en hommes, équipements et matériels, gestion du temps, référentiel de compétences, référentiels de fonction			
	Recherche, conçoit et perfectionne des actions et méthodes innovantes pour développer l'état d'esprit qualité et organise des colloques de réflexion impliquant l'ensemble du personnel. pour prendre en compte les évolutions normatives en termes de développement durable			
	Se tient informé de l'évolution des exigences internes et externes des différents acteurs et partenaires de l'établissement et de son secteur d'activité en général			
	Élabore et diffuse des documents de synthèse concernant les bonnes pratiques, la réflexion stratégique en matière de qualité globale et publie des ouvrages de référence			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.4.7 Compétence n° 29 : Sécurité

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des techniques, des pratiques et des procédures qui garantissent la totale confiance des différents acteurs de l'établissement ou de l'organisme, ainsi que leur tranquillité d'esprit dans l'exercice de leur activité ou de leur séjour aux divers plans physique, psychologique, social et matériel.

Tableau 7.29 Grille de compétence réduite : Sécurité

Niveau	Unités de compétence Sécurité	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Connaît le règlement intérieur concernant les conditions de travail, obligations, devoirs, droits			
	Connaît les décrets régissant la profession et le secteur d'activité			
	Connaît les mesures de protection élémentaires concernantles règles d'hygiène élémentaires (lavage mains, moyens de protection physique en cas de contagion) et celles de la sécurité incendie			
	Utilise dans le respect des protocoles et procédures les moyens mis à sa disposition pour sa sécurité et celle d'autrui			
2	Connaît et évite les situations à risque : actes ne relevant pas de sa compétence technique ou effectués avec un niveau insuffisant ou un degré mal maîtrisé			
	Utilise les moyens mis à sa disposition pour sa sécurité et celle d'autrui			
	Applique strictement les protocoles et procédures relevant de sa compétence technique et relationnelle			
	Connaît les points-clés de la responsabilité civile et pénale			
3	Connaît les gestes de premier secours en cas d'accident de travail et se perfectionne régulièrement			
	Applique les mesures préventives de protection			
	Applique les conduites à tenir en cas d'accidents de travail ainsi que les procédures administratives			

Niveau	Unités de compétence Sécurité	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
3	Améliore l'organisation (travail, entretien, procédures) pour éviter les situations à risque			
4	Propose des mesures d'amélioration des règles et protocoles pouvant concourir à la sécurité dans tous les domaines de son activité			
	Participe à l'élaboration des protocoles de sécurité			
	Connaît les dispositions du plan ORSEC concernant son lieu de travail et les mesures à prendre en cas d'incendie			
	Participe à la formation sécuritaire			
5	Maîtrise les situations à risque, les mesures de prévention et les plans de secours			
	Détecte et signale les conduites à risque des différents acteurs de l'organisme			
	Recherche et propose les techniques, informations, formations et matériels pour limiter tous types d'insécurité			
	Élabore et diffuse des indicateurs de sécurité, des mesures d'écarts et des consignes de prévention pour les situations courantes et exceptionnelles			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.4.8 Compétence n° 30 : Veille technologique

- **Définition**

C'est l'ensemble des connaissances, des recherches, des réflexions, des procédures et des pratiques qui permettent d'anticiper sur le devenir des techniques, matériels, normes, produits et services de l'organisme et de son contexte concurrentiel (économique, législatif, technique) afin de proposer des solutions favorisant sa pérennité et son expansion.

Tableau 7.30 Grille de compétence : Veille technologique

Niveau	Unités de compétence Veille technologique	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
1	Sait précisément qui fait quoi dans l'organisme			
	Lit les titres des hebdomadaires et se tient au courant de l'actualité			
	Étudie la documentation interne de son organisme, les projets en cours, les notes de synthèse, les comptes rendus de réunions			
	Connaît son niveau de compétence dans les différents domaines de son activité			
2	Connaît l'avancement des projets existant au sein de l'organisme			
	Lit des articles se rapportant à son activité dans des revues spécialisées			
	Recherche sur le net des articles et informations concernant son activité			
	Se perfectionne régulièrement dans ses principaux domaines de compétences			
3	Participe à de nombreux projets au sein de l'organisme			
	Est abonné à des revues spécialisées se rapportant à son activité			
	Consacre du temps chaque jour pour rechercher sur Internet des informations à partir des mots-clés concernant son activité			
	Se perfectionne sur des sujets connexes à son activité pour échanger avec des collègues, recueillir de nouvelles idées			
4	Visite fréquemment des expositions, participe à des congrès, colloques et conférences concernant son secteur d'activité			
	S'intéresse à d'autres secteurs d'activité que le sien			

Niveau	Unités de compétence Veille technologique	Sait 1 2 3 4	Utilise 1 2 3 4	Affine 1 2 3 4
4	Visite des salons spécialisés pour étudier la documentation recueillie, nouer des contacts et rédiger des synthèses utiles à son organisme			
	Participe à des colloques, à des groupes de recherche et d'innovation internes et externes			
5	Étudie les informations prospectives concernant son secteur d'activité : législation, nouvelles technologies, innovations de la concurrence, découvertes scientifiques			
	Publie des documents de synthèse et informe sa direction du contexte socio-économique dans lequel se situe son organisme ainsi que des découvertes prometteuses de la concurrence			
	Élabore des formations spécifiques pour inciter le personnel à la veille technologique			
	Élabore et améliore une banque de données prospectives concernant l'activité de son organisme et les secteurs connexes			

© Méthodologie issue d'un projet *Leonardo da Vinci* soutenu par la Commission Européenne, dirigé par A. Labruffe.

7.5 La compétence collective

La compétence collective résulte de la synergie de toutes les compétences développées et exercées par l'ensemble des acteurs d'un service et, par extension, par l'intégralité des acteurs de l'organisme pour produire et offrir un service de qualité. Cette compétence collective est générique, puisqu'elle est le produit cumulé de l'ensemble des compétences possédées par chacun des acteurs d'une entité de travail. Elle se manifeste au sein d'un groupe, d'une équipe de travail, d'un bureau ou d'un atelier, voire au cours d'un projet, par la mise en commun de la totalité des compétences professionnelles de chacun, ainsi que de l'ensemble des savoir-agir pratiqués par tous les membres de ces entités.

Alors que la force d'une chaîne ou d'un réseau est liée à la force du maillon ou du nœud le plus faible, la qualité de la compétence collective est le fruit de la mise en œuvre des compétences exercées par chacun de ses membres au double plan technique et comportemental. Il devient donc utile et nécessaire d'établir des cartes de compétences présentant l'inventaire des compétences disponibles au sein d'un groupe, afin d'analyser les complémentarités possibles, détecter les personnes ressources qui peuvent mettre telle ou telle compétence au service du groupe de travail, prévoir les évolutions nécessaires et les actions à planifier pour maintenir chacun à niveau ou lui faire atteindre les standards requis.

Au sein d'un service, la compétence collective peut se visualiser à partir de l'élaboration d'un tableau qui prend le nom de carte des compétences. Cette carte permet de faire le point sur les écarts de compétences pour chaque personne, et de constater des écarts négatifs passibles de formation ou d'une action d'amélioration, ainsi que les écarts positifs au service de l'organisme représentés par des personnes ressources.

Dans l'exemple suivant (*cf.* tableau 7.31), a été retenue une trentaine de compétences utiles à l'organisme à la fois au plan technique et au plan du savoir-être (ces dernières compétences ont été rédigées en gras). Elle pourrait être composée par la trentaine des savoir-être référencée dans cet ouvrage et par autant de compétences techniques. Dans une version encore plus élaborée tenant compte de la totalité des compétences d'une personne, celles qui sont exercées hors du champ de travail pourraient valablement être référencées et prises en compte dans une perspective de gestion prévisionnelle des carrières. Il est en effet essentiel de connaître l'ensemble des ressources d'une personne pour intervenir valablement en cas de reclassement ou de reconversion pour quelque cause que ce soit.

L'établissement et l'actualisation des cartes de compétences sont les moyens privilégiés d'aborder les situations professionnelles qui exigent la mise en œuvre d'une compétence collective dans laquelle sont étroitement intriquées à la fois les compétences professionnelles et les savoir-agir de chaque participant. Cette mise en œuvre exige une préparation méticuleuse de ces situations. Elle constitue une procédure prérequise indispensable et impérieuse qui aide à maîtriser toute situation en développant les composantes du savoir-être exigé. Les situations professionnelles mettent aussi en jeu – dans la quasi-totalité des cas – des compétences proprement techniques en termes, par exemple, d'algorithmique, de bureautique, de communication, de documentation, d'expression

ou de finances (jusqu'à l'urologie, la veille technologique et la zinguerie). Ces compétences proprement professionnelles, directement identifiables et faisant déjà l'objet d'un référentiel objectif, permettent au savoir-être, lui-même identifié dans un référentiel, d'être magnifié en un savoir-agir capitalisable au sein du groupe (voire de l'organisme) qui en détermine sa compétence collective.

Tableau 7.31 Exemple de carte des compétences

Carte des compétences Hôpital psychiatrique de P					
Service Médecine A			Chef de service G. Duval		
Date évaluation : 15/04/05			Transmis DRH le : 01/05/05		
	I Domaines de compétence utiles au service	**II Meilleur niveau atteint**	**III Ressources & déficits**	**IV Temps de mise à niveau**	**V Agent à former en priorité**
1	**Accueil**	6	Claudia		
2	Anglais	5	Vindhya		
3	Asepsie	6	Théo		
4	Aide (relation)	6	Marlène		
5	Bureautique	4	– 1	1 an	Myriam
6	Communication	6	Paul		
7	Comptabilité	5	Émilie		
8	Documentation	4	– 1	3 ans	Paul
9	Dossier de soins	5	– 2	1 an	Tous
10	Expression écrite	3	– 1	1 an	Marina
11	Expression orale	5	Emmanuel		
…	…	…	…	…	…
30	Qualité	5	-2	2 ans	Tous

Partie IV

Le savoir-agir, miroir de la qualité

« S'il faut parler ménage-toi
S'il faut agir prodigue-toi. »
Proverbe persan

8

Le changement des comportements

« Je ne dors pas la nuit pour que les autres puissent dormir à l'ombre de mes veilles. »
Richelieu

8.1 Du savoir-être aux compétences

Comment passer d'un savoir-être, ou plutôt de son étiquetage couramment utilisé, à un domaine de compétence ? Telle est la question à laquelle nous nous proposons de répondre dans ce chapitre. Par exemple, comment passer de l'autonomie à un domaine de compétence correspondant à un savoir-agir qui conduise à savoir agir avec plus d'autonomie ? Cette analyse peut être reproduite pour l'ensemble des savoir-être qui sont jugés dignes d'amélioration et discutés en concertation entre un manager et le collaborateur en question.

L'autonomie dépend essentiellement de la connaissance de la description de fonction qui délimite le degré d'autonomie, les décisions à prendre, les références à demander et – plus largement – le champ des attributions du titulaire de la fonction.

Ce document doit être expliqué et compris, puis le planning de travail doit être établi en concertation avec le manager, responsable hiérarchique. Des domaines précis de délégation doivent être définis ainsi que des points de contrôle tout au long de la réalisation de la mission. La marge apparaît étroite entre un manque d'autonomie et un abus de pouvoir, voire un empiètement sur des prérogatives dévolues à d'autres acteurs. Outre des régulations avec le management, des réunions de mise au point doivent être prévues dans le fonctionnement normal d'un service pour que cette autonomie soit ajustée au plus près.

Parmi les domaines de compétences formelles, à la source de l'autonomie optimale, apparaissent alors :

- **La maîtrise des domaines de compétences techniques** au niveau requis. Un chaudronnier compétent autonome connaît son métier, sait faire et lire un plan en toute autonomie jusqu'à son niveau de compétence technique. Si quelque chose lui paraît équivoque, il en réfère alors à qui de droit (contremaître, bureau des méthodes, collègues ou supérieur) après avoir refait les calculs et vérifié les plans. Cette double action correspond à des procédures qui sont normalement consignées dans deux documents : le manuel d'assurance qualité de l'organisme, ainsi que dans la description de la fonction aux chapitres « élaboration du plan de travail » et « réalisation et contrôle du plan de travail[1] ».
- Le respect des normes et des procédures définies dans un manuel d'assurance qualité.
- La connaissance de l'organisme et de l'ensemble du réseau clients-fournisseurs en particulier.
- La maîtrise des domaines de compétences fortifiant l'efficacité personnelle : lecture, écriture, expression, gestion du temps, préparation mentale, méthode de résolution de problèmes, méthodes de travail en équipe, outils qualité (notamment AMDEC, FMEA, 8D, SPC[2]), créativité.

1. Ils sont décrits au chapitre 5 de *Management des compétences*, AFNOR Éditions, 2005.
2. AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité, se dit en anglais FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*), SPC (*Statistical Process Control*) ; 8 D : Huit disciplines, regroupe huit techniques de travail en groupe. Pour en savoir davantage, lire Landy G., *AMDEC*, AFNOR Éditions, 2002, 207 p.

– La maîtrise des domaines de compétences relationnelles qui lui permettent d'exprimer ses doutes à ses collègues ou à son supérieur hiérarchique sans avoir peur de se faire rabrouer (communication interpersonnelle, expression orale, affirmation de soi).

C'est de cet ensemble que, pour chaque personne, dépend un comportement adapté aux exigences de la fonction ainsi qu'aux exigences ABC (attentes, besoins et contraintes) de chacun des acteurs du réseau clients-fournisseurs jusqu'à l'obtention de la satisfaction du client final. Le déficit enregistré dans un seul de ces domaines entraîne *ipso facto* l'atteinte du niveau d'incompétence global bien décrit par L. J. Peter dans un ouvrage célèbre[3]. Cette analyse causale peut être reproduite pour l'ensemble des savoir-être qu'un manager juge défaillants ou insuffisants dans la performance de ses collaborateurs. Dans cette perspective, le tableau de correspondance ci-dessous (*cf.* tableau 8.1) indique, sur la base des compétences techniques de la fonction supposées maîtrisées de façon optimale, l'origine des savoir-être défaillants en termes d'apprentissage, de perfectionnement, voire d'actions complémentaires (fortement liées à l'action du management relationnel). Ce plan d'action doit être décidé en concertation entre le manager et l'intéressé pour obtenir le comportement répondant à des normes de qualité définies dans la description de fonction ainsi que dans la définition des objectifs de chaque projet engagé.

L'entretien annuel d'appréciation devient alors l'une des occasions privilégiées pour faire le point et déterminer ces actions. Il est bien entendu que le management relationnel (MR) devra se manifester à tout moment propice (entretien, réunion) pour contrôler, encourager, informer, écouter afin de fortifier la progression engagée et les résultats obtenus. Insistons sur le fait que les résultats obtenus, en termes de savoir-être personnels et d'efficacité fonctionnelle, dépendent pour une large part de l'investissement du management relationnel à des moments choisis pour stimuler les besoins psychologiques fondamentaux de chaque collaborateur : information, expression, reconnaissance et progression. C'est à cette condition que les savoir-être déficients, détectés à un moment dans une situation donnée, pourront changer et acquérir la qualité requise dans les situations suivantes qui l'exigent.

3. Peter L. J., Hull R., *Le principe de Peter*, Stock, Paris, 1970, 157 p.

Tableau 8.1 Correspondance entre savoir-être et actions à engager

Objectifs du savoir-être	Apprentissage des domaines de compétence à engager	Actions complémentaires utiles
1 Adaptation	Connaissance de l'organisation Efficacité personnelle Travail en équipe	Encouragement MR
2 Adhésion (esprit d'entreprise)	Connaissance de l'organisme	MR
3 Affirmation de soi	Prise de parole en public *Brainpiercing* et leadership Efficacité personnelle	Conduite de réunion
4 Analyse	Résolution de problèmes Travail en équipe	Informatique (algorithmique)
5 Animation	Travail en équipe Leadership et pédagogie	Conduite de réunion
6 Appréciation	Communication positive Écoute active Évaluation des compétences	Entretien MR
7 Autonomie	Travail en équipe Gestion du temps	Définition d'objectifs Encouragement MR
8 Changement	Efficacité personnelle *Brainpiercing* Créativité	Développement personnel
9 Client (orientation)	Communication positive	Démarche qualité Accueil Marketing
10 *Coaching*	Écoute active Communication positive Pédagogie Analyse de problèmes Créativité	Entretien Culture générale
11 Communication	Prise de parole en public Travail en équipe Communication positive	Conduite de réunion
12 Compétences	Domaines techniques exigés par la fonction	Instauration d'un référentiel Formation Examen des compétences

Légende : MR = management relationnel

Objectifs du savoir-être	Apprentissage des domaines de compétence à engager	Actions complémentaires utiles
13 Compte rendu	Efficacité personnelle Expression écrite Prise de parole en public	
14 Confidentialité		Engagement écrit
15 Conflits (gestion et prévention)	*Brainpiercing* Communication positive	Développement personnel
16 Coopération	Communication positive Leadership Travail en équipe et coopération	MR
17 Créativité	Créativité Analyse de problèmes Intelligence affective	
18 Curiosité	Créativité Connaissance de l'organisme	
19 Décision	Analyse de problèmes *Brainpiercing* Veille technologique	MR
20 Émotion	Intelligence affective *Brainpiercing* Prise de parole en public Communication positive	Relaxation Purge noire
21 Empathie	Écoute active Communication positive Intelligence affective	Théâtre
22 Entretien	Communication positive Écoute active	
23 Esprit d'équipe	Travail en équipe Connaissance de l'organisme	
24 Travail en équipe	Travail en équipe Efficacité personnelle Communication positive Créativité Analyse de problèmes Leadership	Prise de notes et dossier Animation et secrétariat tournants

Objectifs du savoir-être	Apprentissage des domaines de compétence à engager	Actions complémentaires utiles
25 Initiative	*Brainpiercing* Créativité Veille technologique	Encouragement MR
26 Maîtrise de soi	*Brainpiercing* Prise de parole en public Communication positive Intelligence affective	Respiration
27 Management relationnel (MR)	Communication positive Leadership Écoute active Analyse de problèmes Relation d'appui *Brainpiercing* Efficacité personnelle Pédagogie Intelligence affective	Conduite réunion Entretien Valorisation Formulation positive Description fonction Élaboration d'un référentiel de compétences
28 *Mentoring*	Pédagogie Management relationnel Leadership	Entretien Encouragement
29 Motivation	Communication positive	Connaissance organisme Encouragement, MR Information quotidienne Réunion hebdomadaire
30 Négociation	Analyse de problèmes Communication positive Efficacité personnelle	Conduite de réunion
31 Planification	Gestion du temps Analyse de problèmes	Organisation
32 Proactivité	Prise de parole en public Créativité *Brainpiercing*	MR
33 Relation (*networking skills*)	Leadership et travail en équipe Communication positive Intelligence affective Connaissance de l'organisme	

Objectifs du savoir-être	Apprentissage des domaines de compétence à engager	Actions complémentaires utiles
34 Responsabilité	Analyse de problèmes Gestion du temps Connaissance de l'organisme	MR
35 Résultat (orientation sur le)	Analyse de problèmes Démarche qualité	MR
36 Rigueur Ordre/méthode	Analyse de problèmes Gestion du temps Efficacité personnelle	Hygiène Sécurité
37 Vision stratégique	Analyse de problèmes Gestion du temps Veille technologique	Jeu de go
38 Urgences	Gestion du temps et du stress Analyse de problèmes	
39 Zèle	Démarche qualité	Description de fonction Manuel assurance qualité MR

Légende : MR = management relationnel

8.2 Les compétences du changement

Si nous avons mis à jour plusieurs domaines de compétences comme moyen d'améliorer une large palette de savoir-être dans le paragraphe précédent, il nous faut maintenant expliquer le chemin inverse. Il s'agit d'identifier les répercussions de l'apprentissage d'un domaine de compétence sur le savoir-être. Il est évident, avant toute chose, que le management doit avoir repéré le savoir-être défaillant à l'occasion d'une action particulière et en avoir discuté avec l'intéressé lors d'un entretien spécifique. Ensuite, toute action d'amélioration doit avoir été décidée d'un commun accord.

La grille proposée ci-après (*cf.* tableau 8.2) peut éclairer n'importe quelle personne sur les moyens de perfectionner son savoir-être puis, en fonction de l'amélioration décidée, envisager la formation adéquate en termes de domaines de compétence, en considérant le niveau d'implication et l'intensité du changement visé.

Cette analyse renvoie à l'identification des comportements particuliers indiqués par les items du référentiel. Ainsi, par exemple, engager une formation

pour prendre en charge des visiteurs dans un hôpital (ou dans n'importe quel autre organisme) implique d'engager une formation de faible intensité affective, qui apporte des changements formels, superficiels mais durables parce que liés à des actions protocolaires simples. L'apprentissage est aisément transposable car il s'agit de procédures faciles à mémoriser et à appliquer.

Par contre, étant à l'aise dans les situations courantes de prise en charge d'autrui, il devient nécessaire de vouloir mieux faire face aux visiteurs difficiles, ainsi qu'avec tous les clients et fournisseurs du réseau dont les comportements sont parfois abrupts, dérangeants ou importuns, impliquant le traitement des conflits qui peuvent s'ensuivre. Dans ces situations, la charge émotionnelle croît parfois jusqu'à son paroxysme quand la maîtrise de soi défaille sous le choc de la rencontre. Le stress devient envahissant et l'émotion déboule au bord des lèvres sous forme d'invectives ou de paroles qui nous chavirent et qu'il arrive de regretter l'instant d'après. Il est trop tard : le fil du dialogue est rompu et l'autre est devenu un ennemi résolu à nous perdre. Ce diagnostic exige donc d'aborder un perfectionnement impliquant la maîtrise d'une forte charge émotionnelle qui surgit à ces occasions. Le choix peut se porter sur le perfectionnement de deux domaines de compétences : le domaine de compétence « accueil » au niveau 5, si la fonction est essentiellement destinée à souscrire à cet objectif. C'est le cas pour des caissières, des standardistes, des magasiniers et tous les personnels dédiés à recevoir du public. Ce peut être aussi le domaine de compétence « communication » au niveau 5 dont l'objectif est de maîtriser les situations relationnelles dfficiles et conflictuelles.

Dans de nombreuses fonctions devant faire face à des relations tendues, souvent difficiles, parfois conflictuelles (management, commerciaux, chefs de projet), il faudra choisir de perfectionner le domaine de compétence que nous nommons « la communication positive », car il se situe d'emblée à un niveau de difficulté élevé. Il s'agit d'un domaine de compétence élaboré en une véritable méthode dont l'objectif est de diagnostiquer puis d'aborder les situations d'opposition, de prévenir et de régler les conflits qui surgissent dans les situations relationnelles de face à face ou de groupe. La grille de correspondance ci-après (*cf.* tableau 8.2) doit éclairer chacun sur le niveau de difficulté entraîné par l'objectif de formation du savoir-être et situer le perfectionnement dans un plan d'action hiérarchisé partant du plus simple au plus difficile. En effet, l'expérience montre que les changements de comportements, même superficiels, produits par le perfectionnement d'un domaine de compétence, personnelle ou relationnelle, doivent se faire par étapes mesurées. Ces étapes doivent

aussi être déterminées en fonction d'objectifs précisément repérés à partir des référentiels de domaines de compétences correspondants.

Tableau 8.2 Correspondance entre domaines de compétence et savoir-être

Domaines de compétence perfectionnés Actions de formation	**Savoir-être et comportements affinés Impact sur le savoir-être**	**Situations d'application Maîtrise professionnelle**
1 Accueil	Orientation client	Accueil tous publics
	Politesse	Relation client
	Prise en charge visiteurs, clients, fournisseurs	Clients difficiles
	Aisance relationnelle	Stress
2 Communication positive	Information, communication	Entretiens et réunions
	Coopération, maîtrise de soi Conflits	Opposition et conflits
	Orientation clients et résultats	Management, négociation
	Engagement dans l'action	Épreuves sportives
3 Créativité	Analyse et résolution de problèmes	
	Initiative	Recherche nouveaux produits
	Idées nouvelles	Situations bloquées
	Découverte solutions innovantes	
4 Efficacité personnelle	Analyse, méthodes de travail	
	Organisation, planification	Comportement général
	Lecture Expression orale et écrite	Trac et stress
	Gestion du temps	
5 Prise de parole en public	Affirmation et maîtrise de soi	Trac et stress
	Prise de parole en public	Exposés, entretiens, réunions

Domaines de compétence perfectionnés Actions de formation	**Savoir-être et comportements affinés Impact sur le savoir-être**	**Situations d'application Maîtrise professionnelle**
5 Prise de parole en public	Aisance en public	
	Confiance en soi	
6 Écoute active	Empathie	
	Comportement d'ouverture	Relation à autrui
	Coopération	Management
	Analyse	Négociation
7 Expression écrite	Lettres, prise de notes	
	Comptes rendus et rapports	
	Vocabulaire positif	Lettres, rapports et documents
	Organisation et rigueur de la pensée	
8 Évaluation des compétences	Amélioration continue technique et personnelle	Activité quotidienne technique et relationnelle
	Coopération	Formation
	Communication	
	Responsabilité	
9 Gestion du temps	Ponctualité, priorités et urgences	
	Organisation et planification	Plan d'action quotidien
	Cycles d'efficacité	
	Estimation des temps Respect des délais	
10 Leadership	Affirmation de soi	
	Animation d'équipe	Affirmation en groupe
	Direction de projet	
	Management relationnel	

Domaines de compétence perfectionnés Actions de formation	**Savoir-être et comportements affinés Impact sur le savoir-être**	**Situations d'application Maîtrise professionnelle**
11 Management relationnel	Connaissance de soi et d'autrui	
	Efficacité personnelle	Adhésion à des objectifs
	Leadership et charisme	Direction d'un service
	Stimulation de la motivation	Motivation d'une équipe
12 Organisme (connaissance de l')	Autonomie	Accueil des nouveaux
	Responsabilité	Connaissance de qui fait quoi, comment, pourquoi
	Réseau clients-fournisseurs	Information interne
	Normes, procédures et règlements	
13 Pédagogie	Leadership Animation	Transmission information
	Analyse de problèmes	Formation
	Transmission d'information	
	Rigueur Écoute active Empathie	
14 Préparation mentale *Brainpiercing*	Confiance en soi Proactivité	
	Calme (anti-stress et anti-trac)	Stress élevé
	Analyse Vision stratégique	Prévision de situations
	Prise de décision	Situations difficiles
15 Prise de parole en public	Affirmation et maîtrise de soi	Trac et stress
	Prise de parole en public	Exposés, entretiens, réunions
	Aisance en public	
	Confiance en soi	

Domaines de compétence perfectionnés Actions de formation	**Savoir-être et comportements affinés Impact sur le savoir-être**	**Situations d'application Maîtrise professionnelle**
16 Problèmes (analyse et résolution de)	Analyse, rigueur	
	Méthodologie spécifique	
	Efficacité personnelle	Recherche de solutions
	Créativité	
17 Préparation mentale *Brainpiercing*	Confiance en soi Proactivité	
	Calme (anti-stress et anti-trac)	Stress élevé
	Analyse et vision stratégique	Prévision de situations
	Prise de décision	Situations difficiles
18 Relation d'appui	Écoute active	
	Empathie	Aide de collaborateurs en difficulté
	Communication	Soutien moral
	Management relationnel	
19 Qualité (démarche)	Orientation client	Élaboration de normes et procédures
	Méthodologie spécifique	Contrôle et certification
	Réseau clients-fournisseurs	Satisfaction de tous les acteurs jusqu'au client final
	Analyse de problèmes	TQC 5e génération[4]
20 Veille technologique	Anticipation	
	Vision stratégique	Projet
	Amélioration des compétences	Innovation
	Information Décision	

4. Le TQC de 5e génération prend en compte, par l'amélioration de la communication interne, la satisfaction des exigences de tous les membres du réseau clients-fournisseurs interne et externe et les répercussions du produit ou du service dans le temps et dans l'espace.

8.3 Le savoir-être, entre émotion et intelligence

Voici deux termes parfaitement antinomiques : l'intelligence désigne une conduite de détour par rapport à un problème, une difficulté, un obstacle, alors que l'émotion nous fait perdre le contrôle de la situation et la maîtrise de soi. Elle fait irruption dans le champ du savoir-être en dévastant au passage la logique et en labourant les cartes mentales pour bloquer toute conduite adaptée au règlement de la situation problématique. L'émotion est à la source de la perte de contrôle totale ou partielle de nos actions comme de nos comportements[5] en nous conduisant à des savoir-être inadaptés qui se manifestent sous forme d'euphorie ou de colère. Dans ces deux extrémités la logique est débranchée de notre fonctionnement cérébral. Pour résoudre cette ambiguïté, considérons donc l'émotion comme le contenu délétère d'une bulle (à l'image d'une bulle de savon) dont la surface serait constituée par l'affectivité, laquelle enserrerait l'émotion dans une fine pellicule et l'empêcherait d'éclater. Par ailleurs, chaque émotion (la peur comme la joie) comporte des degrés d'intensité décroissante : de l'excitation la plus folle à la parfaite maîtrise de l'affectivité. L'intensité croît aussi dans l'autre sens : de l'apaisement à la surexcitation la plus incontrôlée. Par ailleurs, tout comportement, toute action, toute activité, toute relation reposent sur un fondement affectif de plus ou moins grande intensité, alors que la maîtrise de soi s'évanouit, au-delà d'une certaine stimulation provoquée par la situation et/ou la personne avec laquelle nous nous trouvons en relation. La force de l'émotion devient alors incontrôlable et dévastatrice, tant sur le plan cérébral (siège d'un orage synaptique qui laboure les cartes mentales) que sur le plan relationnel complètement déstabilisé par la colère, la douleur, l'anxiété, la joie ou le désir[6].

Ces techniques, qui concourent à la maîtrise de soi et des émotions, sont rassemblées dans au moins deux domaines de compétences, que nous appelons *brainpiercing* ou préparation mentale d'une part, et l'intelligence affective d'autre part. L'apprentissage et le perfectionnement de ces compétences président à la maîtrise de soi comme à la conduite de la relation. Elles doivent s'exercer d'autant plus finement et intensément que la situation à affronter s'annonce périlleuse. En conséquence, moyennant l'acquisition de ces

5. Ainsi Fabien Barthez, pourtant footballeur expérimenté, fou de rage contre l'arbitre lors d'un match amical au Maroc en février 2005, alors qu'il est sur le banc de touche, se rue sur ce dernier et lui crache au visage ou tel Premier ministre qui souflète son ministre de l'Intérieur en plein conseil des ministres !

6. André F. & Lelord F., *La force des émotions*, Odile Jacob, 2004, 396 p.

techniques et le perfectionnement de ces domaines, il serait possible de parler non pas d'intelligence émotionnelle mais bien d'intelligence affective. Celle-ci manifeste que l'affectivité est utilisée au profit de l'analyse et de la résolution de tous les problèmes rencontrés dans la vie courante comme dans la vie professionnelle. La mise en œuvre de ce processus revient à dire que l'irruption brutale de l'émotion a pu être canalisée, maîtrisée ou inhibée pour faire l'objet d'une sublimation qui la transforme en affectivité contrôlable, passible d'un apprentissage à l'aide d'exercices appropriés.

En conclusion, l'efficacité des compétences, techniques ou relatives au savoir-être, résulte de la maîtrise des émotions et de leur rétention dans la zone de l'affectivité positive : réaliser une tâche avec plaisir, être satisfait de la relation, mettre en œuvre des compétences avec facilité sont autant de facteurs qui retentissent favorablement sur l'efficacité, alors que le mécontentement et le déplaisir entraînent des défaillances et des erreurs. En conséquence, il appartient au management de veiller à satisfaire ses collaborateurs dans la mesure où cette satisfaction retentit sur le client final. Comment demander à un guichetier de la poste, d'une banque ou d'un bureau de la sécurité sociale d'accueillir les clients avec le sourire, si cet agent vient d'être sermonné par son chef ? L'encouragement est le stimulus qui déclenche la satisfaction, et celle-ci développe l'énergie motrice qui permet d'appliquer les normes et procédures avec le savoir-être adéquat.

9

Le savoir-être, moteur de la qualité

« Vingt fois sur le métier,
remettez votre ouvrage. »
Boileau
Art poétique, Chant I

9.1 La responsabilité du management

Elle se traduit en termes de compétences formelles, identifiées dans cet ouvrage, pour lesquelles chaque responsable doit entreprendre un perfectionnement ciblé. Le management est au centre d'un réseau de relations clients-fournisseurs. Le management relationnel constitue donc l'une des deux fonctions principales du management qui consiste à prendre en charge le réseau relationnel clients-fournisseurs dont il est l'épicentre, l'animateur et le moteur. Chaque manager est à la fois le centre de l'équipe (ou des équipes) dont il a la charge et un relais dans l'ensemble du réseau clients-fournisseurs auquel il participe en tant que membre d'un organisme. Il a donc en charge de faire vivre ces relations.

Pour cela, il doit être à l'écoute des demandes de l'ensemble des acteurs du réseau afin de pouvoir y répondre de façon adaptée. De son point de vue privilégié, il doit savoir analyser les demandes des membres de son entourage immédiat – collaborateurs, collègues et hiérarchie – et mettre en œuvre les procédures et savoir-faire nécessaires pour les satisfaire. Il doit aussi savoir apprécier les compétences individuelles et collectives de son équipe afin de lancer les actions nécessaires pour les améliorer, soit directement par un perfectionnement adapté, soit en apportant le soutien indispensable à fortifier le moral fluctuant de certains collaborateurs.

Cet ensemble de savoir-faire relationnels constitue la dimension humaine de sa compétence sans laquelle sa compétence technique s'essoufle au bout de quelque temps. En effet cette compétence est réalisée, sous ses directives, par les membres de l'équipe dont il a la charge, à la fois pour organiser et conduire son plan de travail et pour l'encourager à produire des résultats qu'il valorise.

Vis-à-vis de ses collaborateurs, le manager doit savoir prendre en charge – du début jusqu'à la fin de sa carrière – chacun d'eux. Cette compétence typique et exclusive alimente au quotidien la gestion des ressources humaines qu'il doit apprendre à connaître, à vivifier et à satisfaire en fonction de chaque situation. Chaque situation de travail et chaque situation relationnelle introduisent effectivement des paramètres nouveaux dans la relation entre le management et un collaborateur. C'est l'appréciation et la stimulation de ce que nous dénommons « triangle relationnel » (moi, autrui, la situation qui nous réunit) qui va déterminer l'efficacité du collaborateur et, par voie de conséquence, l'efficacité et la qualité attendues par le client final, via l'ensemble des acteurs concernés dans le « réseau organisationnel interne et externe clients-fournisseurs ».

Vis-à-vis de sa hiérarchie, le manager doit être à même de comprendre les objectifs qui lui sont assignés et de les faire appliquer en obtenant l'accord de son équipe, voire en ayant négocié certaines des caractéristiques d'application de ces objectifs.

Vis-à-vis de ses collègues, il doit bien comprendre qu'il est un des membres privilégiés de l'orchestre. L'exécution de sa partition doit se faire en harmonie avec les autres membres, considérés comme des partenaires et non comme des rivaux, dans l'optique de satisfaire le client final et de concourir aux buts et valeurs de l'organisme.

La réalisation de cette partition relationnelle avec chacun des membres du réseau clients-fournisseurs implique donc, pour chaque manager, l'acquisition et le développement de compétences majeures :

h) savoir écouter activement afin de repérer les attentes, besoins et contraintes (ABC) de chacun des acteurs avec lesquels il intervient ;

i) savoir dialoguer pour convaincre et être soi-même convaincu, mais aussi pour négocier, recueillir de l'information, gérer des conflits ou apprécier des collaborateurs ;

j) disposer d'un schéma pratique, de cadres de référence et de valeurs permettant l'exercice des savoir-faire précédents ;

k) apprendre à mieux se connaître et à connaître autrui ;

l) s'exercer dans les deux formes de relations quotidiennes dans lesquelles le management relationnel doit exceller : l'entretien où autrui est rencontré seul, individuellement, en face à face, et la réunion qui permet de rencontrer plusieurs personnes à la fois ; ces deux types de relation concourent – par leur existence même – à stimuler les besoins fondamentaux des collaborateurs rencontrés (expression, information, reconnaissance et progression).

Chacune de ces modalités relationnelles peut devenir un redoutable traquenard si elle est abordée sans méthode. Elle provoque alors chez autrui des comportements qui seront jugés comme défaillants en termes d'initiative, de motivation, de responsabilité ou d'autonomie.

Le management évolue dans un réseau clients-fournisseurs qui constitue, avec l'ensemble des multiples interactions possibles, un réseau de relations dont le management a la charge. Le réseau primaire est constitué par ses collaborateurs, les membres de sa hiérarchie et les collègues avec lesquels il est quotidiennement et régulièrement en contact. Le réseau secondaire est constitué par le reste des relations plus ou moins fortes, épisodiques et médiatisées par des moyens divers incluant le client final, les partenaires extérieurs à l'entreprise, mais aussi tous les acteurs internes à l'organisation constituant l'ensemble des représentants fonctionnels.

Pour faciliter la compréhension, concentrons-nous sur la relation de base constituée par un manager et un de ses collaborateurs, sachant que cette analyse peut s'appliquer ensuite à n'importe quel acteur du réseau global.

Nous avons défini le management relationnel comme la prise en charge d'autrui pour souscrire (de proche en proche) à la satisfaction du client final. Or cette prise en charge d'autrui nécessite pour le manager de bien se connaître, ses caractéristiques personnelles comme ses compétences, car autrui est – par définition – ce que je ne suis pas par mon histoire, mes compétences, mes valeurs et ma situation. Cette connaissance s'applique à soi comme à autrui. Elle constitue l'ensemble des ABC (attentes, besoins et contraintes) dont le recoupement permet la convergence pour réaliser un plan d'action commun en fonction d'une situation particulière.

Pour simplifier cet ensemble complexe (bien se connaître, comprendre autrui, analyser la situation et convenir d'un plan d'action auquel chacun adhère), il convient de se référer à un schéma d'analyse qui servira de point de repère à chaque relation. Pour le manager, il peut se résumer ainsi pour chaque situation et chaque rencontre :

– « suis-je en mesure de faire exprimer autrui totalement sur le sujet et son contexte qui nous réunit, en acceptant ses objections et ses remarques ?
– autrui est-il suffisamment informé sur la situation, les procédures, les enjeux, les implications et les objectifs ?
– suis-je en train de donner suffisamment de signes de reconnaissance et d'encouragement à mon interlocuteur ?
– autrui va-t-il pouvoir être fier de son action et progresser dans son rôle, sa fonction, ses compétences grâce à notre rencontre présente ? ».

Chaque déficit dans la réponse à l'une de ses questions entraîne la résistance de mon interlocuteur ou sa démotivation, lesquelles se manifestent par un savoir-être remarquable qui ne correspond pas du tout à celui attendu, ni par le manager ni par les membres de l'équipe, encore moins par le client final. À l'inverse, si à chaque seconde, la réponse est affirmative avec conviction et enthousiasme, alors la relation est tissée pour une action de qualité, sous-tendue par des savoir-être adaptés parce que stimulés par le modèle vivant présenté par le management. Cette relation va alors se propager aux autres membres du réseau pour retentir sur un produit et un service de qualité, c'est-à-dire satisfaisant aux exigences du client final. Cette propagation se fait aussi quand la situation initiale est négative, renversant tous les dominos (implication, motivation, action) dans la passivité au détriment de tous les acteurs y compris le client final…

9.2 Les compétences relationnelles du management

La grille d'analyse suivante (*cf.* vade-mecum du management relationnel) reprend une vingtaine (parmi trente) de compétences essentielles composant le management relationnel en indiquant à chaque fois le savoir-faire principal qui devra être mis en œuvre, sous forme de propositions procédurales. Le résultat de l'ensemble de ces compétences doit permettre de favoriser, chez les collaborateurs, des savoir-faire exigés en matière d'autonomie, de responsabilité et de zèle. En clair, le management relationnel sert de modèle à toute une équipe.

En outre, la pédagogie continue dont le management doit faire preuve est le meilleur moyen de faire progresser les collaborateurs en leur servant d'exemple, ou en leur montrant des procédures à suivre. Armé de ce vade-mecum d'une part, et des étalons de mesure et de progression que constitue chacun des domaines de compétences comportementales repérés dans le chapitre précédent d'autre part, le management devrait posséder le viatique nécessaire pour concourir efficacement à la qualité totale par le truchement des savoir-être adaptés de chacun des membres au réseau clients-fournisseurs de l'organisme.

Vade-mecum du savoir-faire du management relationnel

1. Méthode de communication interpersonnelle

— Possède et diffuse une méthode de dialogue qu'il démontre quotidiennement ;
— organise et anime une réunion de mise au point matinale ainsi qu'une réunion hebdomadaire de management avec son équipe ;
— pratique des entretiens réguliers avec tous ses collaborateurs ;
— pratique la politique de la porte ouverte ;
— recueille les informations et diffuse à son équipe celles qui lui sont utiles ;
— se perfectionne régulièrement sur sa communication et son comportement.

2. Évaluation des compétences

— Participe à l'élaboration du référentiel de compétences utile à son équipe ;
— utilise un référentiel de compétences dans son action quotidienne et le met à jour grâce à des groupes de travail ou aux entretiens annuels ;
— affine le référentiel existant et élabore de nouveaux domaines ;
— précise les protocoles et procédures découlant des niveaux de compétences utiles au fonctionnement de son équipe ;
— établit et met à jour les cartes de compétences de ses collaborateurs et de son équipe.

3. Description de fonctions

— Utilise une méthode de description et un référentiel de compétences actualisé grâce à des groupes de travail et/ou aux entretiens annuels, en tenant compte des évolutions ;
— possède ou a établi les descriptions de fonctions de chaque membre de son équipe ;
— tient les descriptions de fonctions à disposition des membres de son équipe, notamment pour les nouveaux embauchés.

4. Accueil des personnels

— Souscrit à la procédure élaborée pour tous : badge, fournitures personnelles, livret, pot de bienvenue, entretien approfondi, séminaire, parrainage, visite des locaux, remise d'une documentation spécifique et de la description de fonction.

5. Formation des collaborateurs

— Élabore, lors de l'entretien d'accueil, un plan d'insertion concerté accompagné par des actions de formation, en fonction des écarts constatés et des demandes formulées par le nouvel embauché ;

— évalue l'action de formation au cours de l'action quotidienne.

— détermine chaque année par un entretien annuel approfondi les nouvelles compétences requises ou les écarts constatés, pour décider en commun un plan annuel de formation ;

— fait le point, à chaque retour de formation, et détermine un plan d'application concret dont la progression est régulièrement évaluée à l'aide du référentiel de compétences.

6. Stimulation de l'expression

— Utilise tous les moyens disponibles pour faire exprimer chacun et l'écouter afin de tirer le meilleur profit de cette expression qui apporte des éléments constructifs sur l'amélioration du travail de chacun et du service ;

— profite des situations de réunions et d'entretiens pour exercer ses compétences d'écoute active favorisant l'expression.

7. Entretien professionnel

— Utilise la procédure formalisée de l'entretien profesionnel à laquelle il a été formé et pour laquelle chacun prépare le dossier pour apprécier les collaborateurs ;

— tire les fruits de ces entretiens pour lui, le service et l'équipe ;

— fait aussi le point à l'occasion de chaque rencontre pour réfléchir avec un collaborateur sur les projets en cours, une idée, des suggestions.

8. Participation et conduite des réunions

— Délègue à chacun, puisque tout le monde a été formé, la charge tournante de l'animation et de la préparation comme du secrétariat ;

— vérifie que le cadre formel est respecté pour obtenir des résultats satisfaisants pour tous ;

— envoie ou fait envoyer les documents de préparation, à l'avance, aux participants désignés en fonction de leurs compétences et implication dans le sujet de la réunion, ainsi que le compte rendu à l'issue de chaque réunion ;

— n'organise que très exceptionnellement des réunions imprévues.

9. Méthodes et travail en équipe

— Dispose d'une équipe formée aux diverses méthodes et les utilise pour toutes les situations de travail ensemble : réunions, entretiens, démarche qualité, conduite de projet, leadership.

10. Circulation et partage de l'information

— A analysé et repéré les besoins des acteurs du réseau pour leur adresser et recevoir d'eux l'information spécifique, outre les réunions quotidiennes et hebdomadaires ;

— incite chacun à assister à tour de rôle à des réunions inter-services mensuelles et dépouille l'information utile qu'il synthétise à l'équipe (notes ou réunions) ;
— en outre, chacun note tout sur un agenda, répercute les informations sur un système de fiches ; un cahier de consignes complète la circulation de l'information.

11. Délégation et contrôle

— Pratique délégation et contrôle précédés d'une information adaptée, voire d'une formation qui prend du temps, en anticipant et en estimant le temps des tâches à déléguer, la délégation se pratique avec un suivi pédagogique régulier ;
— les conçoit comme un moyen de communication conduisant à la progression et à la prise de responsabilités.

12. Motivation et implication des collaborateurs

— Associe la connaissance de chacun à la prise en compte des quatre besoins fondamentaux manifestés par des entretiens réguliers et des encouragements qui permettent de maintenir la motivation ;
— pense à organiser anniversaires et fêtes, outre les pauses-café, pour maintenir la convivialité.

13. Réflexion stratégique de l'encadrement

— Participe à un séminaire résidentiel annuel organisé entre tous les cadres et la direction pour réfléchir sur la situation, homogénéiser le discours, bénéficier d'une formation particulière et déterminer des axes stratégiques pour l'année à venir ;
— fortifie sa réflexion stratégique et sa visée anticipatrice grâce à des réunions hebdomadaires, des discussions avec le personnel, des lectures et un coach quelques heures par an.

14. Prise de décisions

— Prend le temps et anticipe pour consulter chacun, obtenir son avis, puis son accord afin de prendre une décision la plus consensuelle ;
— incite chacun à posséder l'information, à l'analyser, à peser le pour et le contre et à envisager les différentes implications de chaque choix : en cela il fortifie la responsabilité et la vision stratégique de chacun.

15. Perfectionnement personnel du management

— Est convaincu de la nécessité absolue de progression et de mise à jour permanente pour ses propres compétences managériales comme pour celles de ses collaborateurs ;
— organise la planification, décidée lors de l'entretien annuel avec la direction ;
— s'implique fortement dans ce perfectionnement personnel à la fois sur le plan technique et sur le plan relationnel.

16. Planification et définition des objectifs

— Définit les objectifs en commun pour harmoniser le planning de chacun au sein du service, centralisé par un bureau des méthodes ;

— exige que chacun affiche son planning dans son bureau en évidence pour que tout le monde sache qui fait quoi et où il en est de ses objectifs à tout moment ;

— fait des points réguliers pour ajuster les objectifs et répartir les tâches du personnel en fonction des besoins.

17. Développement de la polyvalence et spécialisation des équipes

— Utilise la formation permanente pour diversifier les compétences nécessaires dans le cadre d'une démarche qualité, tout en atteignant dans chacun de ces domaines de compétences un niveau de spécialisation qui permet plus de souplesse dans la composition des équipes, et plus de satisfaction du personnel appelé à diversifier ses tâches ;

— détecte des personnes ressources internes pour transmettre des compétences grâce à un recensement des ressources de compétences, l'établissement de cartes de compétences et une formation de formateurs.

18. Projet de service ou d'entreprise

— L'établit en concertation, comme tout autre projet. Le réactualise et le décline au niveau du service grâce aux divers moyens mis en place (groupes de travail, réunions hebdomadaires, information) ;

— le fait connaître à toute occasion et le fortifie par tous moyens et supports d'information utiles (charte, documents, livret d'accueil, réunions).

19. Prise en compte des pré-retraités

— A pris conscience qu'elle est capitale pour la survie de nombre d'organismes, cette prise en compte comporte une détection des pré-retraités cinq ans avant leur départ, l'analyse de leurs compétences afin d'utiliser celles qui peuvent être mises au service de la collectivité, ou mis à profit dans les projets auxquels ils peuvent participer, afin de stimuler leur motivation et de transmettre aux nouveaux leur expérience et leur savoir-faire.

20. Démarche globale pour la qualité de 5e génération[1]

— A entrepris une démarche globale dont il sait qu'elle met cinq ans à s'implanter ;

— manifeste une volonté constante et son implication pour la mener à bien, en exprimant sa détermination de formaliser des procédures par une concertation constante.

1. Nous avons détaillé dans *Communication et qualité* (AFNOR Éditions, 2003) cette 5e étape de l'histoire de la qualité : la première est axée sur le contrôle final, la seconde sur l'auto-contrôle, la 3e sur les cercles de qualité, la 4e sur le TQC (contrôle total de la qualité), la 5e prend en compte les répercussions dans le temps et dans l'espace.

À l'issue de cette revue des actions engagées et développées par le management relationnel, le lecteur est en mesure d'évaluer son niveau de compétence (ou celui de son management) en matière management relationnel dont l'ensemble, intégré dans une pratique globale, constitue le TQM (*total quality management* ou management global de la qualité).

- **Test final : Quelle est votre pratique du management relationnel ?**

L'évaluation du comportement managérial repose sur une hiérarchie des actions entreprises. Pour chacune des vingt actions de ce vade-mecum, définies comme étant de la responsabilité quotidienne du management, l'appréciation peut être affinée sur la base de quatre degrés croissants de réalisation identifiés par des propositions (ou items) qui peuvent être appréciées de la façon suivante :

– A, pour une action parcellaire, insignifiante ou absente ;
– B, pour une action partielle ou exceptionnelle ;
– C, pour une action élaborée pour une catégorie particulière de personnel ou des actions dispersées touchant l'ensemble du personnel ;
– D, pour une action élaborée, approfondie, structurée, pérenne, réactualisée, concernant toutes les catégories de personnel.

Cette grille (*cf.* tableau 9.2) peut s'appliquer pour vous apprécier ou évaluer le management relationnel de votre patron direct. Faites-le circuler sur intranet et internet dans votre organisme, puis envoyez les résultats à l'auteur : socratem@gmail.com…

Tableau 9.2 Diagnostic des pratiques du management relationnel

Intitulé des actions du management relationnel		Degré pratiqué			
		1	2	3	4
1	Méthode de communication interpersonnelle				
2	Évaluation des compétences				
3	Description des fonctions				
4	Accueil des nouveaux				
5	Formation des collaborateurs				
6	Stimulation de l'expression				
7	Entretien professionnel				
8	Participation et conduite de réunion				

Intitulé des actions du management relationnel		Degré pratiqué			
		1	2	3	4
9	Métodes et travail en équipe				
10	Circulation et partage de l'information				
11	Délégation et contrôle				
12	Motivation et implication des personnels				
13	Réflexion stratégique de l'encadrement				
14	Participation aux décisions				
15	Perfectionement personnel du management				
16	Planification et définition des objectifs				
17	Polyvalence et spécialisation des équipes				
18	Projet de service				
19	Prise en compte des pré-retraités				
20	Démarche qualité de 5 e génération				
Indicateur total sur 80					
Moyenne					

9.3 Le savoir-être, source de qualité

Ainsi donc, au-delà des apparences et des anathèmes jetés hâtivement à la tête d'autrui, apparaissent de réelles compétences formalisées recensées en un référentiel spécifique qui constitue un précieux guide objectif pour parvenir à une évaluation concertée, suivie d'un perfectionnement des comportements. Dès lors que cet apprentissage est entrepris, il conduit à améliorer les savoir-être jugés déficients. En second lieu, il faut garder à l'esprit que ces savoir-être sont réactionnels à des situations impliquant des personnes et notamment un supérieur hiérarchique. Il découle de cette causalité que le rôle de ce dernier apparaît essentiel dans la modification des savoir-être des collaborateurs. Ces changements ne peuvent en fait être consolidés durablement que si des pratiques élaborées du management relationnel y concourent.

Un manager se trouve en relation avec de nombreuses autres personnes dont il a impérativement besoin pour accomplir sa mission. Ce besoin doit pouvoir se traduire par la mise en œuvre de multiples compétences relationnelles, dont la trentaine identifiée dans cet ouvrage, doivent constituer une source

d'approfondissement continuel. Ces compétences doivent pouvoir se manifester dans autant d'actions dévolues au management tout au long de la prise en charge des salariés au cours de leur carrière. Nous avons vu qu'elles pouvaient être formalisées et regroupées dans un référentiel spécifique comportant un ensemble de domaines de compétences axées sur la maîtrise des relations grâce au perfectionnement personnel, à une meilleure connaissance d'autrui et à un développement des compétences également utiles à tous les acteurs de l'organisme. L'exercice de ces compétences représente une exigence fondamentale pour l'encadrement qui décide de développer des compétences managériales permettant de mieux apprécier les ressources humaines dont il dispose, dont il a la charge et qu'il doit aider à faire progresser.

Ces domaines de compétences se trouvent normalement associés à la maîtrise des domaines de compétences purement techniques, spécifiques à un service ou à une organisation. Ces domaines, concernant le management relationnel, représentent des compétences transversales utiles à tous les membres d'une organisation puisqu'ils sont en « relation » avec autrui et doivent obtenir leur coopération pour remplir leur propre mission. Ils constituent le versant relationnel des compétences du management et son axe « humain ». Plus généralement, ces compétences relationnelles se fondent dans le comportement de chacun des acteurs, en association avec les compétences techniques, pour remplir le rôle dévolu à chacun par l'organisme et satisfaire ainsi tous les autres acteurs du réseau clients-fournisseurs.

Chaque personne incluse dans une équipe, même si elle n'a pas d'autorité hiérarchique sur ses collègues, est responsable de l'animation de l'équipe car elle appartient à un « réseau clients-fournisseurs » qu'elle est en mesure de manager. En conséquence, elle doit exercer et déployer des compétences de leadership pour écouter, motiver autrui, l'encourager, le faire progresser.

A fortiori, ces compétences s'avèrent nécessaires si le rôle fonctionnel comporte une mission informelle d'encadrement (vis-à-vis de stagiaires), un rôle d'animation dans un atelier (vis-à-vis de l'ensemble du personnel), un rôle de direction de projet (vis-à-vis des membres choisis pour ce projet) ou bien encore un statut formel hiérarchique (vis-à-vis de collaborateurs). Dès lors, toutes ces missions peuvent être identifiées sous le vocable de « management relationnel » qui exige la possession d'un ensemble de domaines de compétences dédiées à la connaissance de soi et d'autrui ainsi qu'à la maîtrise des phénomènes interactifs favorables à la motivation, à l'efficacité et à la qualité.

En outre, ces domaines entrent dans le champ de la gestion des ressources humaines, et donc de l'efficacité personnelle ; ils sont fondamentaux dans la perspective d'un management total. Ils doivent être connus et favorisés par tous ceux qui ont des responsabilités d'encadrement : hommes de personnel, mais aussi responsables, techniciens et administratifs qui appartiennent à la même collectivité humaine et participent à « faire tourner le manège », pour revenir à l'étymologie du terme « manager », ou « à tenir le ménage[2] » de l'organisme pour rejoindre une interprétation domestique…

Le système organisationnel est conçu comme un « manège » au sein duquel doivent « tourner » de façon compétente, harmonieuse et concertée les multiples acteurs qui concourent à la qualité exigée. Rappelons que cette qualité finale n'est atteinte que si elle est la résultante de celle qui est demandée à tous les stades intermédiaires et par chaque acteur de l'organisme.

Dans cette conception, systémique, globale et interactive, la qualité est la résultante des multiples réponses correspondant aux attentes, besoins et contraintes des clients du réseau clients-fournisseurs. La défaillance d'un seul de ces acteurs entraîne la faillite plus ou moins abrupte et prononcée de l'ensemble du système. À plus forte raison quand cet acteur est PDG ou ministre : son refus de se considérer comme « fournisseur » d'un seul de ses clients (banquiers, actionnaires, salariés, media, institutions gouvernementales, opinion publique) produit *ipso facto*, comme l'actualité nous le démontre couramment, une chute aussi brutale que spectaculaire et dommageable pour l'ensemble des clients et partenaires.

9.4 Les savoir-agir du management relationnel

Il découle de cette conception holistique que les domaines principaux du management relationnel concernent l'apprentissage et la maîtrise des compétences – ou savoir-agir – suivantes :

– l'**accueil :** il se manifeste dans tous les cas où le manager doit prendre en charge un collaborateur, un client ou un fournisseur ;
– l'**animation** des hommes et femmes dont le manager constitue l'âme et le souffle de vie constant dont une équipe a besoin ;

2. Étymologie due à Michel de Montaigne dans ses *Essais*, Livre II, chapitre 20.

- la **communication interpersonnelle**, dont il faut dire et répéter que c'est le métier de base du manager, inspirée par l'écoute active et la communication positive ;
- la **démarche qualité** pour laquelle le manager doit être l'animateur permanent dans une perspective globale prenant en compte tous les acteurs du réseau clients-fournisseurs interne et externe de façon pérenne et anticipatrice ;
- la **prise de parole en public**, utile pour informer, convaincre et écouter autrui, assise sur une expression écrite performante où la concision et le vocabulaire choisi montrent toute la clarté et la précision structurée de la pensée ;
- la **pédagogie** pour expliquer, former et expliquer, associée au e-tutorat pour des collaborateurs éloignés ;
- les **décisions de formation**, basées sur une évaluation objective des compétences grâce à l'élaboration préalable d'un référentiel dédié à la fois aux domaines techniques et comportementaux, conduisant à l'amélioration continue des personnels ;
- les **techniques d'information** pour faire circuler celle-ci et la doser en fonction des besoins, dans le réseau relationnel en concourant à l'amélioration de la communication interne ;
- le **travail en équipe**, moteur de la participation et de l'implication débouchant sur un sentiment d'appartenance plus aigu, une meilleure connaissance de l'organisme, de ses enjeux et objectifs concurrentiels ;
- la **relation d'appui** pour soutenir le moral, parfois défaillant, de tel ou tel collaborateur et alimenter la motivation de tous ;
- la **gestion du stress** pour apprendre à se ménager et savoir affronter les situations difficiles, en démontrant ainsi aux collaborateurs que le management commence par les ménager tout en se ménageant ;
- la **gestion du temps** pour définir des priorités et des plans d'action cohérents avec des objectifs clairement repérés, savoir estimer le temps et déléguer en fonction de compétences précisément évaluées ;
- la **délégation** qui doit se faire en fonction de l'estimation des temps nécessaires et de l'appréciation du niveau des compétences et du degré de maîtrise ;
- la **conduite de projet**, qui réunit la manifestation d'un leadership, une compétence relationnelle affinée et des compétences concernant la méthodologie à l'analyse d'un problème et à sa résolution.

Conclusion
Le management relationnel, modèle du changement

« Dis-moi, gentil miroir… »
La sorcière de Blanche Neige

Pour changer, il faut pouvoir apprendre conjointement des savoir-faire qui sont à la source des savoir-être, recevoir un encouragement continu, et s'identifier à un modèle rassurant, émanant du management.

Nous fabriquons – dans une large mesure – l'autre à notre image : commençons donc par changer cette image si nous voulons qu'autrui améliore son comportement. Ce faisant, les compétences formelles pourront être mises en œuvre de façon optimale en adéquation avec les normes et procédures requises. Il faut aussi garder à l'esprit que, dans le champ du savoir-être, plusieurs domaines doivent être mobilisés – et donc perfectionnés – pour parvenir à un comportement adapté à la palette des situations qu'il convient d'affronter et de maîtriser tout au long d'une journée. De la même façon, utiliser un seul doigt pour attraper un objet avec dextérité est insuffisant, deux c'est déjà mieux, le saisir avec tous les doigts d'une main c'est presque parfait mais, pour garantir le succès et parvenir à la qualité du résultat souhaité, il vaut encore bien mieux

utiliser ses dix doigts. De même, plusieurs savoir-être peuvent s'organiser conjointement pour prendre délicatement l'autre en charge, comme nous savons si bien le faire pour recueillir un oiseau blessé dans nos mains disposées en corolle : si nous appuyons trop fort nous étouffons l'oiseau, si nous évasons trop les mains l'oiseau s'écrase par terre. Le management relationnel des collaborateurs, collègues, clients ou fournisseurs souscrit trait pour trait à cette métaphore.

Dans cette perspective :

m) la qualité du produit et/ou du service résulte de la qualité des savoir-agir qui concourent à son obtention ;

n) la qualité des savoir-agir dépend de l'amélioration continue de chacun d'eux, évaluée à partir d'un étalon de mesure formalisé ;

o) la qualité des savoir-agir est obtenue grâce à l'encouragement prodigué par le management relationnel.

Les différents savoir-être capturés au cours de cet ouvrage dans des domaines formalisés de compétences repérables, doivent servir de supports à une réflexion approfondie. Il s'agit en effet d'adapter chaque domaine à la finesse que requiert l'appréciation des hommes. Les référentiels proposés ici doivent être considérés comme des aiguillons incitant à un approfondissement heuristique, dans le champ des ressources humaines, qui a besoin de voir renouveler la conception et la pratique de l'appréciation des comportements. Cet objectif correspond dorénavant à une double exigence : d'une part, celle de la nouvelle loi sur la formation tout au long de la vie qui institue l'obligation de l'entretien professionnel[1] ; d'autre part, celle de la normalisation des procédures de GRH qui doivent compléter les procédures de production afin d'obtenir une certification ISO 9000:2000. Cette dernière raison peut devenir un énorme avantage concurrentiel dans la mesure où l'organisme qui fournit un produit et/ou un service a pris soin de respecter les hommes et femmes qui ont contribué à sa réalisation, entrant ainsi dans l'ère de la qualité totale de 5^{e} génération.

Pour mieux apprécier les savoir-être, nous pouvons réfléchir sur la certitude de John C. Eccles, prix Nobel de médecine : « Chacun existe en tant qu'être autoconscient unique (…), chaque personne humaine reconnaît sa propre unicité. C'est la communication intersubjective qui établit l'existence des

1. Rappelons que cette loi a été initiée par la Commission européenne et doit s'étendre à tous les États de l'Union.

autres moi[2] ». Il convient donc d'affiner cette connaissance unique des savoir-être, le mien comme celui de chacune des autres personnes qui m'entourent. C'est le fondement des compétences relationnelles du management qui doit lui fournir l'essentiel de sa compétence, et ainsi faire mentir l'humour désabusé de L. J. Peter pour qui la « compétence au sommet est un phénomène extrêmement rare[3] ». Cette compétence a désormais un nom : le management relationnel.

2. Eccles J. C., É*volution du cerveau et création de la conscience*, Champs Flammarion, Paris, 1994, p. 317.
3. Peter L. J., *op. cit.,* p. 89 et 151.

Bibliographie

Albert E. et Braconnier A., *Tout est dans la tête*, Odile Jacob, Paris, 1998.

Alleau R., *La science des symboles*, Édition Payot et Rivages, Paris, 1976.

Amiel, Sivadon P., *Psychopathologie du travail*, ESF, Paris, 196, 190 p.

André C. et Lelord F., *L'Estime de soi*, Odile Jacob, Paris, 2000.

Azzopardi G., *Guide du recrutement*, Marabout, Paris, 2000, 215 p.

Bandler R., Grinder J., *The structure of magic, Science an behaviour books*, Palo Alto, 1976.

Bandler, R., Grinder J., *Les secrets de la communication*, Édition Le jour, Paris, 1982, 293 p.

Barrier G., *La communication non verbale*, Édition.de Guy, ESF, Paris, 1996.

Bellaiche M., *Mise en œuvre des ISO 9000*, 2002, AFNOR Éditions, 298 p.

Berger G. *Traité pratique d'analyse du caractère*, PUF, Paris 1987, 269 p.

Berne É., *Des jeux et des hommes : psychologie des relations humaines*, Stock Édition, Paris, 1976, 215 p.

Bertrand P., *Connaissance de soi et vie quotidienne*, Liber, Montréal, 2003, 262 p.

Blin C., *Connaissance de soi et des autres*, Le Hameau, Paris, 1988, p.179.

Bono (de) E., *Conflits, vers la médiation constructive*, InterÉditions, Paris, 1998, 282 p.

Bouillerce B. et Carré É., *Savoir développer sa créativité*, Retz, Paris, 2001.

Bourdel L., *Groupes sanguins et tempéraments*, Maloine, Paris, 1960.

Bourdiol R., *Traité d'irido-diagnosti*c, Édition Maisonneuve, 1975.

Bouvet C., *La numérologie : connaissance de soi et des autres*, Cabédita, Suisse, 1992, 187 p.

Brabendere L., *Le Management des idées*, Dunod, Paris, 1998.

Braconnier A., *Le sexe des émotions*, Odile Jacob, Paris, 1996, 244 p.

Brenot P., *Les Mots du corps*, Le Hameau, Paris, 1987. 176 p.

Brun-Ros I., *Les visages vous livrent leurs secrets*, Aubanel, Avignon, 19, 261 p.192

Carré E., *L'entretien individuel*, Ellipses, Paris, 2001,126 p.
Charpak G., Broch H., *Soyez sorciers, soyez savants*, Odile Jacob, Paris, 2002,223 p.
Changeux J. P., *L'homme de vérité*, Odile Jacob, Paris, 2002, 446 p.
Cottraux J., *Les thérapies cognitives*, Retz, Paris, 2001.
Coué É., *Œuvres complètes*, Astra, Paris, 1996, 299 p.
Cuducio C., *Maîtriser l'art de la PNL*, Éditions d'organisation, 1997, 301 p.
Damasio A. R., *Le sentiment même de soi*, Odile Jacob, Paris, 2002, 479 p.
Damasio A. R., *Spinoza avait raison*, Odile Jacob, Paris, 2005, 364 p.
David C., *Comment dépister les charlatans ?,* in Hors Série du Nouvel Observateur, novembre-décembre 2004, p. 19.
Davy M.-M., *La connaissance de soi*, Quadrige, Paris, 2004, 118 p.
Debray-Ritzen P., *La psychanalyse, cette imposture*, Albin Michel, 1991, 273 p.
Delorme P., *Le Management, un art martial*, Chiron, Paris, 2003.
Deming E. W., *Hors de la crise*, Economica, Paris, 1988.
Denis, *Le visage et ses mystères dévoilés*, Édition. J. Fourten, 1967.
Devers T., *Communiquer autrement*, Éditions d'Organisation, Paris, 1985, 122 p.
Droit R.-P., *Et votre vie sera parfaite*, Odile Jacob, Paris, 2005, 229 p
Dupuy E., *Comprendre l'autre, réussir avec lui, la dynamique du dialogue*, Chronique sociale, Lyon, 2000, 200 p.
Durand J., *Les Formes de la communication*, Dunod, Paris, 1981.
Eccles J. C., *Évolution du cerveau et création de la conscience*, Champs Flammarion, Paris, 1994, 368 p.
Edelman G. M., *Biologie de la conscience*, Odile Jacob, Paris, 2000.
Ermiane R., *Les visages du chef*, ESF, 1966, 81 p.
Fanget F., *Affirmez-vous ! Pour mieux vivre avec les autres*, Odile Jacob, Paris, 2002, 220 p.
Frerejean A., Klein C-A., *De Gutenberg à Bill Gates*, Tallandier, 10-33, 2001.
Freud S., *Psychopathologie de la vie quotidienne*, Payot, 1990, 317 p.
Freud S., *L'interprétation des rêves*, PUF, Paris, 1987, 573 p.
Frueh H., *Von der periodenlehre zur Biorhythmenlehre*, Wegweiser, Zurich, 1939.
Fuzeau-Braesch S., *Astrologie et connaissance de soi*, Agamat, Palaiseau, 2004, 215 p.
Gaillat R., *Clefs pour la caractérologie*, Seghers, Paris, 1973,253 p.
Garibal G., *Émile Coué, l'homme, le pharmacien, le psychothérapeute*, Édition de Vecchi,Paris 2002,143 p.
Gittelson B., *Vos biorythmes*, Tchou, 1978, 236 p.
Goffman E., *Les Rites d'interaction*, Minuit, Paris, 1974.
Goleman D., *L'Intelligence émotionnelle*, Tome 2, J'ai Lu, Paris, 2002.
Hall E. T., *Le Langage silencieux*, Le Seuil, Paris, 1984.
Harris T., *D'accord avec soi et avec les autres*, Épi, Paris, 1982.
Hawking S., *Une brève histoire du temps*, J'ai Lu, Flammarion, 1989, 250 p.
Herrigel E., *Le Zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Dervy-livres, Paris, 1984.

Hirigoyen M. F., *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Syros, Paris, 1999.

Hobbs C., *Organisez votre temps*, First, Paris, 1998, 285 p.

Houde R., *Le mentor : transmettre un savoir-être,* Hommes et perspectives, Revigny, 1996.

Jacquard A., *Éloge de la différence*, Le Seuil, Paris, 1981.

Janov A., *Le corps se souvient*, Le Rocher, Paris, 1997, 316 p.

Khon C. R. & Nègre P, *Les voies de l'observation*, Nathan, Paris, 1991.

Koch C., *Le test de l'arbre*, Édition Vitte, Lyon, 1958, 427 p.

Laborde G., *Influencer avec intégrité*, InterÉditions, paris, 1987.

Labruffe A. & Lévy-Leboyer C., *Psychologie et évaluation de la formation*, Encyclopédie de la Formation, Retz, 1976, p.199-210

Labruffe A., *Audit de l'entreprise communicante*, Socrate, Bordeaux, 1991, 224 p.

Labruffe A., *Cinq thèses de communication sociale*, PUB, Bordeaux, 1998, 209 p.

Labruffe A., *La Communicatio*Je n'ai pas trouvé les références de ce livre. *n positive,* PUB, Bordeaux, 1997, 224 p .

Lacroix M., *Le développement personnel*, Flammarion, Paris, 2005, 159 p.

Lenhardt V., Cardon A., Nicolas P., *L'Analyse transactionnelle*, Paris, Éditions d'Organisation, 1984.

Landy G., *AMDEC*, AFNOR Éditions, 2003.

Lardeur T., *Les sectes dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999, 276 p.

Levinson H., *Les Motivations de l'homme au travail*, Éditions d'Organisation, Paris, 1974.

Lévy-Leboyer C., *L'évaluation du potentiel humain*, Rapport au premier ministre Edgar Faure, 1973.

Lewin K., *Psychologie dynamique, les relations humaines*, PUF, Paris 1972.

Loron P., *Rendez votre stress créatif*, Le Sarment, Paris, 2000, 287 p.

Luscher M., *Le Color Test, votre personnalité révélée par les couleurs*, Aubanel, Avignon, 1976, 180 p.

Maisonblanche F., *La connaissance de soi par les nombres*, Le Hameau, Paris, 1984, 210 p.

Mangin H., *Telle main tel homme*, Édition. LP, Paris, 1941.

Miller A., *Intuitions de génie*, Flammarion, Paris, 2000, 457 p.

Misrahi R., *Qui est l'autre ?,* Édition Armand Colin, Paris, 1991.

Montmollin (de) M., *Les psychopitres*, PUF, 1972.

Morin E., *Introduction à la pensée complexe*, Édition Complexe, Bruxelles, 1991, 162 p.

Morris D., *Le Langage des gestes*, Marabout, Paris, 2003.

Myers.G. E. et Myers G. T., *Les Bases de la communication interpersonnelle*, Mc Graw Hill, Paris, 1984. 470 p.

Noble de Pierre, *Connaissance de soi et des autres par la psycho-astrologie*, Éditions La Lumière, Moselle, 1997, 200 p.

Nuttin J., *La Structure de la personnalité*, PUF, Paris, 1985, 275 p.

Oger-Steffanink A., *La Communication, c'est comme le chinois, ça s'apprend*, Rivages-Les Échos, Paris, 1987, 263 p.

Osborn A., *Your creative power*, Scribner, New York, 1945.

Pasini W., *La force du désir*, Odile Jacob, Paris, 1999.

Penso-Latouche A., *Savoir-être, compétence ou illusion ?*, Liaisons, Paris, 2000, 143 p.

Melenchette-Brissonnier P., *Une méthode de travail en équipe*, ESF, 1982, 137 p.

Peter L. J., Hull R., *Le principe de Peter ou pourquoi tout va toujours mal*, Stock, Paris, 1970, 157 p.

Petri P. J., *Méditation : connaissance de soi et vie pratique*, Éditions de La Lumière, Moselle, 1992, 144 p.

Reuchlin M., *Traité de psychologie*, PUF, Paris, 1984, 678 p.

Rogers C., *La relation d'aide et la psychothérapie*, ESF, Paris, 1980, Tome 1, 235 p.

Rosenberg M. B., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)* Syros, Paris, 1999, 227 p.

Sarton A., *La traversée des émotions, une voie à découvrir vers la connaissance et l'expression de soi*, InterÉditions, Paris, 2000, XVIII-212 p.

Schultz J.H., *Le Training autogène*, PUF, Paris, 1968, 329 p.

Seron X., *La neuropsychologie cognitive*, PUF, Collection Que sais-Je, Paris, 2002, 128 p.

Seiwert L.-J., *Maîtrisez votre temps*, Éditions d'Organisation, Paris, 1987.

Smith A., *Les cosmonautes de l'inconscient*, Robert Laffont, 1976, 521 p.

Sulger F., *Les gestes vérité*, Édition Sand, 1986, 135 p.

Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, Flammarion, Paris, 1981.260 p.

Talayesva don C., *Soleil Hopi*, Plon-Pocket, Paris, 2001, 579 p.

Target C., *Manuel de préparation mentale*, Chiron, Paris, 2003.

Tenenbaum S. & alli, *L'ennéagramme, connaissance de soi et développement personne*l, InteréÉditions, Paris, 2000, 277 p.

Tessier É., *L'homme d'aujourd'hui et les astres*, Plon, Paris, 2001, 665 p.

Tort M., *Le quotient intellectuel*, Édition. Maspero, 1975, 184 p.

Turgeon B., *La pratique du management*, McGraw-Hill, Montréal, 1985, 538 p.

Vermette J. & alli, *La parole en public, savoir être, savoir faire*, Presses de l'Université de Laval, Québec, 1992, VIII-208 p.

Vincent J.-D., *Le Cœur des autres, une biologie de la compassion*, Plon, Paris, 2003, 293 p ;

Walter J.-J., *Les Machines totalitaires*, Édition Denoël, Paris 1982, 254 p.

Woog J.-C., *Petit lexique du savoir-être*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, XVIII-173 p.

Zwang G., *La statue de Freud*, Robert Laffont, Paris, 1985, 952 p.

Zurfluh J., *Les tests mentaux*, Édition Jean-Pierre Delarge, Paris, 1976,498 p.